SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Ralf Becker

Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden



SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Ralf Becker

Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden

In den letzten Jahren haben die Verkaufsfunktionen im Marketing wieder eine zunehmende Bedeutung erlangt. Dabei tritt die Frage nach der Vorteilhaftigkeit von Handelsvertretern und Reisenden im Vertrieb erneut in den Vordergrund. Die vorliegende Arbeit unternimmt eine vergleichende Analyse der Leistungen und Funktionen der Absatzformen aus Hersteller- und Kundensicht. Auf der Basis einer Befragung von insgesamt über 1000 leitenden Unternehmensangestellten und Selbständigen aller Branchen und Betriebsformen liegt erstmals für die Bundesrepublik Deutschland eine umfassende Untersuchung zur Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden vor.

Ralf Becker, geboren 1952, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster von 1972 - 1978. Examen als Diplom-Kaufmann 1978 in Münster. Seither Assistent am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Retrodigitization in 2018

www.peterlang.com

Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden

Schriften zum Marketing

Herausgegeben von Prof. Dr. Heribert Meffert

Band 6



Verlag Peter Lang
FRANKFURT AM MAIN · BERN

Ralf Becker

Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden

Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen



FRANKFURT AM MAIN · BERN

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Becker, Ralf:

Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden : e. empir. Unters. zum Vergleich d. Funktionen u. Leistungen / Ralf Becker. - Frankfurt am Main ; Bern : Lang, 1982.

(Schriften zum Marketing ; Bd. 6)



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

ISBN 3-8204-5767-4

NE: GT

ISSN 0721-5819

ISBN 3-8204-5767-4

ISBN 978-3-631-75031-5 (eBook)

Druck und Bindung: fotokop wilhelm weihert KG, darmstadt

Vorwort

In den letzten Jahren haben die Verkaufsfunktionen im Marketing wieder eine zunehmende Bedeutung erlangt. Intensiver Wettbewerb sowie die Entwicklung eigener Marketingstrategien durch den Handel zwingen die Hersteller dazu, nicht nur die Konsumenten, sondern vor allem auch die zwischengeschalteten Stufen vom Leistungsangebot zu überzeugen. Dabei tritt die Frage nach der Vorteilhaftigkeit von Handelsvertretern und Reisenden im Vertrieb erneut in den Vordergrund. Im Lichte dieser Entwicklungen ergeben sich für das Handelsvertretermarketing in Abgrenzung zum Reisenden besondere Anforderungen.

Primäre Zielsetzung der Arbeit ist es deshalb, die Stellung des Handelsvertreters gegenüber dem Reisenden bei den Marktpartnern zu analysieren und einen Beitrag für das Handelsvertretermarketing zu leisten. Den Ausgangspunkt der Arbeit bilden die Darstellung der Vertriebsformen als konkurrierende Systeme im Absatzkanal sowie die literaturgestützte Diskussion von Beurteilungskriterien für Handelsvertreter und Reisende aus Hersteller- und Kundensicht. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse werden konkrete Hypothesen abgeleitet, die im Rahmen einer empirischen Untersuchung überprüft werden. Diese Untersuchung, die sich nach dem Dualismuskonzept des Handelsvertretermarketing richtet, basiert auf einer Befragung von 4o2 Herstellern, 237 Abnehmern und 419 Handelsvertretern. Neben der vergleichenden Analyse der Funktionen und Leistungen von Handelsvertretern und Reisenden anhand eines umfangreichen Kriteriensets werden Beurteilungsdimensionen und Bestimmungsfaktoren für die Beurteilungen herausgearbeitet sowie eine psychographische Marktsegmentierung durchgeführt. Die abschliessenden Implikationen für das Dienstleistungsmarketing gegenüber Herstellern und das Sales Management gegenüber Abnehmern sollen einer Weiterentwicklung eines integrierten Marketingkonzeptes dienen.

Die Abfassung der vorliegenden Arbeit verdanke ich in erheblichem Maße der Unterstützung verschiedener Personen. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Heribert Meffert, der die Anregung für die Themenstellung gab und die Fertigstellung in allen Phasen der Arbeit förderte.

Die Durchführung der empirischen Datenerhebung erfolgte mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft und des Forschungsverbandes für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf in Köln. Dafür gilt mein weiterer Dank.

Darüber hinaus möchte ich allen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Marketing danken, die mich von anderer Arbeit entlastet und vielfältig unterstützt haben. Dabei bin ich zu besonderem Dank Herrn Dr. Günter Kimmeskamp verpflichtet, der jederzeit zur kritischen Diskussion bereit war und wertvolle Hinweise gab. Frau Marga Bürger danke ich für die sorgfältige und reibungslose Durchführung der Schreibarbeiten.

Meiner Frau danke ich schließlich in besonderem Maße für ihr großes Verständnis und die Unterstützung bei der Erstellung der Arbeit.

Münster, im November 1981 Ralf Becker

Vorwort des Herausgebers

Der Vergleich von Funktionen und Leistungen von Handelsvertretern und Reisenden zählt zu den klassischen Problemen der Distributionspolitik. Bislang konzentrierten sich die theoretischen und empirischen Arbeiten zu diesem Problemkreis auf die betriebswirtschaftliche Entscheidung aus der Sicht von Herstellerunternehmungen. Angesichts der zunehmenden Marketingorientierung der Handelsvertretungen und ihrer bedeutsamen wirtschaftlichen Rolle als Mittler zwischen Herstellern und Abnehmern verwundert es, daß eine umfassende Analyse der Stellung des Handelsvertreters im Vergleich zu seinem unmittelbaren Konkurrenten, dem angestellten Reisenden, fehlt. Die vorliegende Arbeit hat deshalb zum Ziel, unter Bezugnahme auf vorliegende Erkenntnisse betriebswirtschaftlicher Forschungen zum Vorteilhaftigkeitsvergleich von Handelsvertretern und Reisenden einen über die bisherige Forschung hinausgehenden Bezugsrahmen für die Beurteilung der Vertriebsformen zu entwickeln und diesen empirisch zu überprüfen.

Auf der Grundlage der zum Teil aus der Theorie vorliegenden Einstufung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Abnehmer werden Hypothesen zu einzelnen Kriterien abgeleitet. Eine besondere Bedeutung räumt der Verfasser der Diskussion über Einflußgrößen der Beurteilung ein. Dies ist insofern gerechtfertigt, als in der theoretischen Auseinandersetzung beim Vergleich der Vertriebsformen mögliche Bestimmungsfaktoren für unterschiedliche Einschätzungen vernachlässigt wurden. Ausgehend von hypothetischen Zusammenhängen zwischen umweltbezogenen Variablen und der Beurteilung der Vertriebsformen konzentriert sich die Arbeit in Anlehnung an den modelltheoretischen Ansatz von Webster und Wind auf den Einfluß unternehmens- und personenbezogener Bestimmungsgrößen.

Entsprechend der klar strukturierten, theoriegestützten Diskussion ist die empirische Untersuchung aufgebaut. Neben der Hypothesenprüfung zur Gegenüberstellung der Beurteilungen gelingt es dem Verfasser erstmalig, den Einfluß unternehmens- und personenbezogener Variablen in Richtung und Ausmaß empirisch nachzuweisen sowie auf der Basis von Beurteilungsdifferenzen eindeutig unterscheidbare Hersteller- und Kundensegmente abzugrenzen.

Insgesamt gesehen legt der Verfasser eine bemerkenswerte empirisch fundierte Arbeit vor. Es gelingt ihm, erstmalig einen umfassenden, auf detaillierten Hypothesen basierenden Vergleich zwischen Handelsvertretern und Reisenden durchzuführen. Durch einen eigenständigen Bezugsrahmen wird in den verschiedenen Dimensionen die Stellung der Handelsvertretung ausgelotet. Darüber hinaus ist die besondere Leistung der Weiterentwicklung des Dualismus zu einem Konzept des Handelsvertretermarketing zu würdigen. In diesem Sinne stellt die Arbeit eine Bereicherung der Forschungen auf dem Gebiet der Distributionspolitik dar.

Münster, im November 1981 Prof. Dr. Heribert Meffert

Inhaltsverzeichnis

Seite

Seite

Seite

Seite

Abbildungsverzeichnis

Seite

Seite

Tabellenverzeichnis

Tabellen im Anhang

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CDH	Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmakler-Verbände
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
Diss.	Dissertation
et al.	et alteri
FAZ-BddW	Frankfurter Allgemeine Zeitung - Blick durch die Wirtschaft
f.	folgend
ff.	folgende
FfH	Forschungsstelle für den Handel
H	Hypothese
HBR	Harvard Business Review
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HV	Handelsvertreter
HV+HM	Der Handelsvertreter und Handelsmakler
JoAR	Journal of Advertising Research
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
JoSBM	Journal of Small Business Management
Kap.	Kapitel
MA	Der Markenartikel
Mass.	Massachusetts
MJ	Marketing Journal
n	Stichprobenumfang

Nov.	November
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
R	Reisender
S.	Seite
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere, unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VuM	Verkauf und Marketing
z.B.	zum Beispiel

A. Handelsvertreter und Reisende als konkurrierende Systeme im Absatzkanal

1. Begriffsabgrenzungen zwischen Handelsvertreter und Reisendem

Die Konzentration im Handel sowie die verschärfte Wettbewerbssituation auf Herstellerseite führen dazu, daß nicht nur die Konsumenten, sondern vor allem auch der Handel von dem Leistungsangebot des Herstellers überzeugt werden muß[1]. "Zur Durchsetzung der Marketing-Konzeption kommt den Verkaufsfunktionen im Marketing wieder eine dominierende Rolle zu"[2]. Diese Verkaufsfunktionen werden im Absatzkanal primär von Reisenden und Handelsvertretern wahrgenommen[3].

---

1 Vgl. zu diesen Entwicklungen Meffert, H., Perspektiven des Marketing in den 8oer Jahren - Ein Überblick des Herausgebers, in: Marketing im Wandel, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 198o, S. 18 ff.; Batzer, E., Greipl, E., Vor weiteren Marktanteilsverschiebungen im Einzelhandel, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 25 198o, S. 3 ff.; Tietz, B., Die Haupttendenzen für das Handelsmarketing in den 8oer Jahren, in: Marketing im Wandel, a.a.O., S. 87 ff.; Wiegandt, K., Handelsmarketing der 8oer Jahre im Lebensmitteleinzelhandel vor dem Hintergrund der zu erwartenden Strukturveränderungen, in: Marketing im Wandel, a.a.O., S. 123 ff..

2 Meffert, H., Perspektiven des Marketing, a.a.O., S. 28; Goehrmann unterstreicht diese Aussage durch seine Thesen und Ausführungen zur zukünftigen Bedeutung des Verkaufs, vgl. Goehrmann, K.E., Verkaufsmanagement - mit neuem Bewußtsein in die 8oer Jahre, in: Marketing im Wandel, a.a.O., S. 147 ff..

3 Verkaufs- bzw. Vermittlungsfunktionen werden ebenfalls von Kommissionären, Handelsmaklern und Kommissionsagenten übernommen. Aufgrund ihrer relativ geringen wirtschaftlichen Bedeutung bleiben sie im folgenden unberücksichtigt. Vgl. zur Darstellung dieser Absatzmittler z.B. Schenk, H.-O., Wölk, A., Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Die Entwicklung neuer vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1971, S. 21 ff.; Rosenbloom, B., Marketing Channels. A Management View, Hinsdale 1978, S. 32 ff.; Evers, J., Der Vertrieb. Eine Analyse der Aufgaben, Mittel und Entscheidungen im System des Marketing, Würzburg, Wien, 1979, S. 94 ff.; (Fortsetzung S. 2)

Im Distributions- und Marketingtransaktionssystem stellen sie die Verbindung zwischen Produzent und Abnehmer her. Industrielle Kunden sowie die Absatzmittler Groß- und Einzelhandel werden innerhalb des Distributionssystems als Abnehmer bezeichnet[1]. Konsumenten gehören nicht zum Distributionssystem sondern zur nächst höheren Systemhierarchie: dem Marketingtransaktionssystem[2].

Abbildung 1 verdeutlicht die Einsatzmöglichkeiten von Handelsvertretung[3] und Reisendenorganisation im Marketingsystem. Demnach werden die Vertriebsformen sowohl im direkten Absatzweg ("Hersteller - Endabnehmer") als auch im indirekten ("Hersteller - Handel") eingeschaltet[4].

---

3 Fortsetzung von S. 1
ein ausführlicher Vergleich von Handelsvertreter und Handelsmakler findet sich bei Tschmarke, R., Der Warenmakler, Diss. Köln 1958, S. 27 f.. Zum Begriff des Absatzkanals vgl. die ausführliche Diskussion der Literatur bei Maas, R.-M., Absatzwege - Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 198o,S.5ff..

1 Im folgenden werden die Unternehmungen (Produzenten, Lieferanten), die Handelsvertreter und/oder Reisende beschäftigen,auch als Hersteller bezeichnet. Der Begriff Kunde wird zur Kennzeichnung der Abnehmer verwendet.

2 Eine Analyse der Entscheidungen im Distributions- bzw. Verkaufssystem erhebt deshalb die Haushalte nicht zum zentralen Untersuchungsgegenstand. Sie gehören jedoch zur Aufgabenumwelt, vgl. zu dieser Argumentation und allgemein zur Systembetrachtung Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, Wiesbaden 1975, S. 33 ff.; Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg. G.v. Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 168 ff..

3 Von der Handels<u>vertretung</u> wird im folgenden gesprochen, wenn ihre Funktion als Unternehmung herausgestellt werden soll. Im übrigen wird bei der Verwendung des Begriffs Handels<u>vertreter</u> direkt auf die Person Bezug genommen.

4 Vgl. zu den Begriffen des indirekten und direkten Absatzweges und den damit verbundenen Entscheidungsproblemen Meffert, H., Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 5. Aufl., Wiesbaden 198o, S. 393 ff..

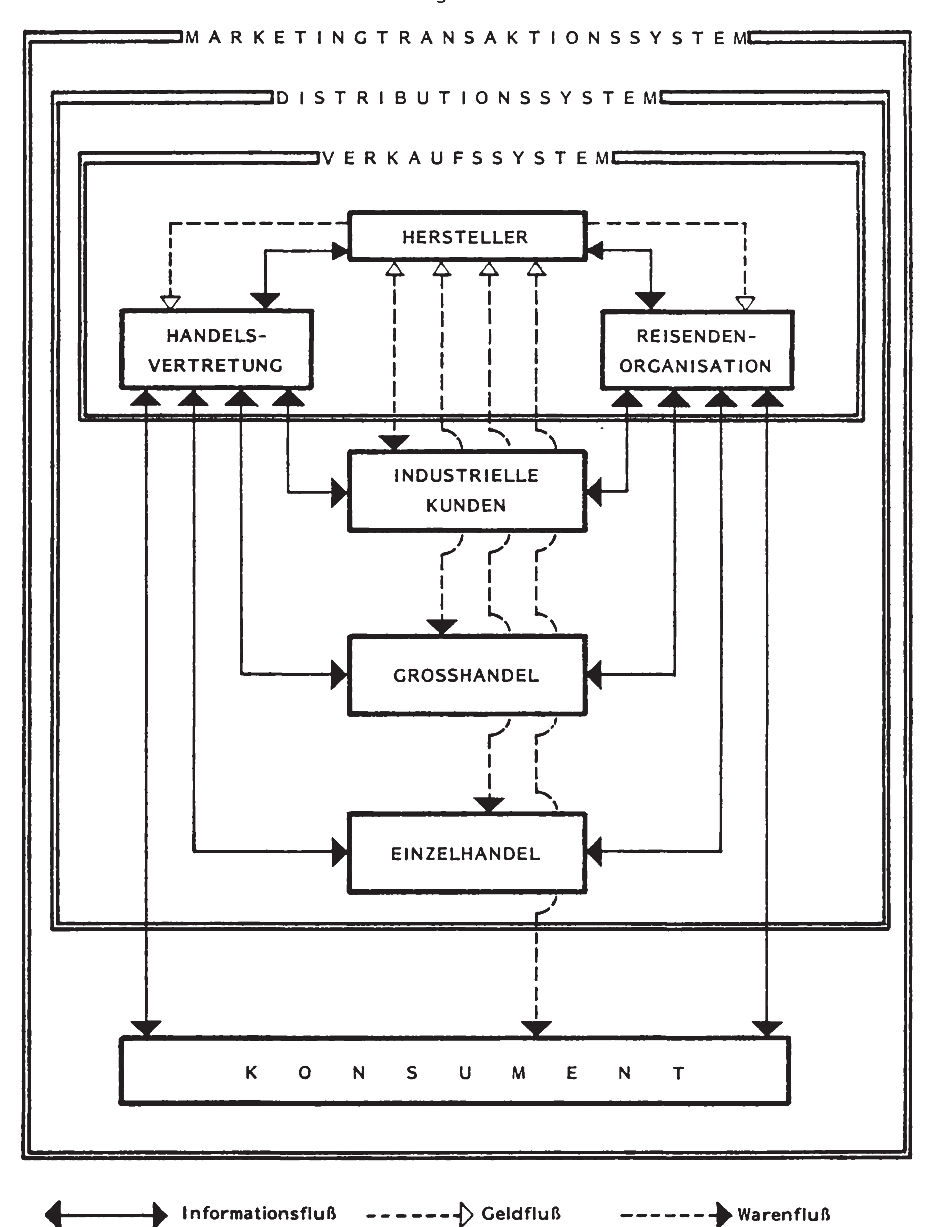


Abb. 1: Einsatzmöglichkeiten von Handelsvertretung und Reisendenorganisation im Marketingsystem aus Herstellersicht

Mit dem Verkauf der Leistungen des Herstellers sind Informations- sowie Geld- und Güterströme verbunden. Dabei werden über Handelsvertretung und Reisendenorganisation zwischen Hersteller und Abnehmer Informationen[1] ausgetauscht, während der monetäre und materielle Austauschprozeß überwiegend mit Hilfe von Absatzhelfern (Spediteure, Kreditinstitute) durchgeführt wird[2].

Gemäß dieser Systembetrachtung weisen Handelsvertretung und Reisendenorganisation keine Unterschiede auf. Sowohl der Handelsvertreter als auch der Reisende haben beispielsweise die Verkaufsfunktion gegenüber den Abnehmern oder auch die Informationsfunktion gegenüber dem Hersteller wahrzunehmen. Für diese Funktionen erhalten sie Gehalt bzw. Provisionen.

Bei grundsätzlich gleicher Stellung und Aufgabenübernahme im Verkaufs- bzw. Distributionssystem unterscheiden sich Handelsvertreter und Reisender in ihrer rechtlichen Position gegenüber der vertretenen Unternehmung.

---

1 Zu den herstellergerichteten Informationen gehören z.B. Bestellungen, Wünsche der Kunden, Markt- und Brancheninformationen. Die kundengerichteten Informationen beinhalten dagegen Verkaufsverhandlungen oder Produktinformationen.

2 Absatzhelfer treten im Marketingtransaktionssystem nicht als Käufer oder Verkäufer auf. Sie haben eine verkaufsunterstützende Funktion. Aus dieser Charakterisierung heraus werden Handelsvertreter häufig als Absatzhelfer bezeichnet. "Die Einordnung der Handelsvertreter unter die Absatzhelfer erscheint aus der Sicht der vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung von Handelsvertreterverträgen allerdings revisionsbedürftig", Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, a.a.O., S. 35 f.. Vgl. zur Abgrenzung der Begriffe Absatzhelfer / Absatzmittler auch Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 389 f..

Nach der Legaldefinition ist Handelsvertreter

> "wer als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Selbständig ist, wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann"[1].

Neben der begrifflichen Einordnung des Handelsvertreters sind seine Pflichten und Rechte der Unternehmung gegenüber ebenfalls gesetzlich geregelt[2]. Sie gelten bis auf wenige Ausnahmen für alle Erscheinungsformen einer Handelsvertretung. In Abbildung 2 sind Kriterien zur Klassifikation von Handelsvertretern mit Beispielen aufgeführt. Sie lassen sich folgendermaßen skizzieren:

- Dem Bezirksvertreter stehen aus allen in seinem Bezirk getätigten Geschäften Provisionen zu. Der Alleinvertreter hat dieselben Rechte, zusätzlich ist die Tätigkeit eines Dritten in seinem Bereich rechtlich ausgeschlossen. Der Generalvertreter bearbeitet die ihm übertragenen Gebiete nicht selbst, sondern übergibt sie Untervertretern[3].

---

1 § 84, 1 HGB.

2 Als Pflichten des Handelsvertreters gegenüber dem vertretenen Unternehmen werden genannt: Dienstleistungs-, Interessenwahrungs-, Berichts- und Treuepflicht sowie die Weisungsgebundenheit. Als Rechte gegenüber dem vertretenen Unternehmen zählen: Provisions-, Unterstützungs-, Ausgleichs- und Benachrichtigungsanspruch; vgl. zur detaillierten Interpretation mit richterlichen Einzelentscheidungen Bachmann, R., Das neue Recht des Handelsvertreters, Kissing 1978, S. 18 ff.; Gross, W., Handelsrecht, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 198o, S. 141 ff.. Die rechtliche Stellung des Handelsvertreters im internationalen Bereich zeigen Maier, H.J., Meyer-Marsilius, H.J., Regul, R., (Hrsg.), Der Handelsvertreter in den Ländern der EWG und der EFTA, Baden-Baden 1976.

3 Vgl. zu den Begriffsabgrenzungen im einzelnen Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, 15. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1976, S. 116 ff.; Bergler, G., Der Handelsvertreter im Gestaltwandel der Märkte und Absatzformen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verkaufsforschung, Heft 1, 1967, S. 71 ff.. Zu den rechtlichen Abgrenzungen vgl. Küstner, W., Handbuch des gesamten Außendienstrechts, Bd. I, Das Recht des Handelsvertreters, Heidelberg 1979, S. 47 ff..

- Der Vermittlungsvertreter führt die Kaufverhandlungen und leitet der Unternehmung nur den Kaufvertrag zu, während der Abschlußvertreter darüber hinaus im Namen der Unternehmung den Abschluß der vermittelten Geschäfte tätigt[1].

- Handelsvertretungen auf der Großhandelsstufe vermitteln Waren oder Dienstleistungen zwischen Unternehmungen, auf der Einzelhandelsstufe dagegen zwischen Unternehmung und Konsument[2].

Von den unterschiedlichen Handelsvertretungen ist die Bezirksvertretung, die mehrere Hersteller auf der Großhandelsstufe vertritt, die nach Umsatz und Anzahl bedeutendste Handelsvertretung[3]. Sie soll hier als Warenhandelsvertretung gekennzeichnet werden[4]. Diesem selbständigen Absatzorgan der Unternehmung (Vertragsvertrieb) steht die herstellereigene Reisendenorganisation (Anweisungsvertrieb) gegenüber.

Der Reisende wird im Gesetz nicht ausdrücklich definiert oder abgegrenzt. Der § 84 HGB stellt für die Abgrenzung zwischen Handelsvertreter und Reisendem ("Angestellter") allein auf den Gesichtspunkt der Selbständigkeit ab[5]. Typisch ist somit für den Reisenden die Herstellerabhängigkeit mit umfangreicher Weisungsgebundenheit und Kontrollrechten der Unternehmung.

---

1 Vgl. Bachmann, R., a.a.O., S. 43.

2 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., Aufgaben, Stellung und Entwicklungsperspektiven der Handelsvertretung in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 197o, S. 14.

3 Die Bedeutung der Mehrfirmenvertretungen belegt die Statistik des CDH-Verbandes. Danach haben 89 % aller Handelsvertretungen zwei oder mehr Vertretungen, vgl. Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf (Hrsg.), Ergebnisse der CDH-Statistik 198o, Köln 1981 (unveröffentlicht), S. 28.

4 Wenn im folgenden von der Handelsvertretung oder dem Handelsvertreter die Sprache ist, wird diese Art der Handelsvertretung unterstellt.

5 Vgl. zu den umfangreichen juristischen Abgrenzungen Küstner, W., a.a.O., S. 22 ff.; Bachmann, R., a.a.O., S. 18 ff.. Die Rechte und Pflichten sind in den Paragraphen 59-75 h HGB sowie den arbeitsrechtlichen Ergänzungsregelungen festgeschrieben und entsprechen weitgehend denen des Handelsvertreters.

UNTERSCHEIDUNG DER HANDELSVERTRETUNG NACH ...			
Umfang der Rechte im Verkaufsbezirk	Alleinvertreter	Bezirksvertreter	Generalvertreter mit Untervertretern
Umfang der Ermächtigung zum Verkaufsabschluß	Vermittlungsvertreter	Abschlußvertreter	
Zahl der vertretenen Unternehmungen	Einfirmenvertreter	Mehrfirmenvertreter	
Position im Distributionskanal	. . auf der Großhandelsstufe	. . auf der Einzelhandelsstufe	
Gegenstand der Vertretung	. . für Dienstleistungen	. . für Waren	

BEISPIELE								
Versicherungsvertreter	Reisebüro	Anzeigenvertreter	Lottoannahmestellen	Bausparkassenvertreter	Warenhandelsvertreter	Tankstellen	Verlagsvertreter	Versandhandelsvertreter

Abb. 2: Unterscheidungskriterien für die Kennzeichnung von Handelsvertretern



Im Gegensatz zum Handelsvertreterberuf sind die Erscheinungsformen des Reisenden weniger vielfältig. Als Reisende bezeichnet man gewöhnlich die Angestellten, die im Außendienst auf der untersten Organisationsebene tätig sind. Sie unterstehen einem Gebietsverkaufsleiter oder Verkaufsdirektor, der häufig selbst Großkunden besucht[1].

Sowohl die Reisenden als auch die Handelsvertreter sind direkt der Verkaufsabteilung des Unternehmens zugeordnet und werden häufig zwar gleichzeitig,jedoch in verschiedenen Bezirken oder für verschiedene Produkte eingesetzt[2].
Die Ähnlichkeiten zwischen der Handelsvertretung und der Reisendenorganisation sowie die identische Aufgabenstellung verdeutlichen, daß "diese beiden Vertriebsorgane in einer besonderen Substitutionskonkurrenz miteinander stehen"[3].

---

1 Vgl. zum hierarchischen Aufbau der Verkaufsaußendienstorganisation Berekoven, L., Die Absatzorganisation, Planung - Aufbau - Führung, Herne, Berlin 1976, S. 93 ff.. Zum Konzept des Key-Account-Management vgl. Meffert, H., Die Einführung des Kundenmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels, in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift für Guido Fischer zu seinem 8o. Geburtstag, Hrsg. R. Wunderer, Berlin 1979, S. 285 ff.; Kemna, H., Key-Account-Management, München 1979, S. 64 ff.. Zu den speziellen Formen des Reisenden als Vertriebsingenieur oder Verkaufsfahrer vgl. Dichtl , E., Raffée, H., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter. Eine Anleitung zur Lösung eines Entscheidungsproblems mit praktischen Vorschlägen, München 1981, S. 8 f..

2 Vgl. die Organigramme bei Dichtl, E., Raffée, H., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter, a.a.O., S. 15 ff..

3 Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 14.

2. Konkurrenzbeziehungen zwischen Handelsvertreter und Reisendem aus der Sicht von Hersteller und Handelsvertretung

2.1 Handelsvertreter oder Reisender als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem von Herstellerunternehmungen

Das Entscheidungsproblem Handelsvertreter oder Reisender zählt zu den klassischen Fragen in der Distributionspolitik[1]. Die Tragweite einer Absatzkanalentscheidung für die Unternehmenspolitik wird dadurch deutlich, daß sie nicht kurzfristig revidierbar ist. Die Wahl der Absatzform gehört damit zu den strategischen Instrumentalentscheidungen und muß deshalb sorgfältig überprüft werden[2].

Zur Lösung des Entscheidungsproblems werden unterschiedliche Vorgehensweisen vorgeschlagen. Neben der qualitati-

---

1 Vgl. z.B. Hennig , K.W., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Berlin 1928, S. 65 f.; Gutenberg, E., a.a.O., S. 116 ff.; Meffert, Marketing, a.a.O., S. 398 ff.; Willas, J., Die Wahl zwischen Handelsvertretern und Reisenden als absatzpolitisches Problem, in: FfH-Mitteilungen, Heft 5, 1975, S. 1 ff.; Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, Ludwigshafen 1973; Kotler, Ph., Marketing Management, 4. Aufl., Englewood Cliffs, 198o, S. 365; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 11. Aufl., Berlin 198o, S. 292 ff.; Bachmann, W., Handelsvertreter oder Reisende?, in: Wirtschaftsdienst, Nr. 8, 1963, S. 7 ff.; Baumann, J.K., Der Handelsvertreter - eine absatzpolitische Entscheidungsalternative, Diss. Wien 1966; ähnlich wie die Überlegungen zu dem Einsatz der eigenen Werbe- (Marktforschungs-)abteilung oder dem einer Werbeagentur (Marktforschungsinstitut) wird die Entscheidung Handelsvertreter oder Reisender auch als Wahlproblem zwischen Eigen- und Fremdleistung bezeichnet, vgl. dazu Männel, W., Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Aufl., Stuttgart 1981, S. 19 ff..

2 Vgl. Sims, J.T., Foster, J.R., Woodside, A.G., Marketing Channels - Systems and Strategies, New York usw. 1977, S. 9 f..

ven Analyse einzelner Merkmale wie z.B. dem Ausmaß der Verkaufsbemühungen, der Steuerbarkeit durch den Hersteller oder der fachlichen Qualifikation sind verschiedene Modellansätze zur Vorteilhaftigkeitsberechnung entwickelt worden. Sie beruhen entweder auf Kosten-/Leistungsvergleichen (Break-Even-Analyse; Absatzsegmentrechnung; Kostenerfassungsschema) und Investitionsrechnungen oder versuchen die qualitativen Kriterien durch Gewichtungen vergleichbar zu machen und in einer Gesamtrechnung zusammenzufassen (Punktbewertungsverfahren)[1].

Die Break-Even-Analyse gehört zu einem der ersten Ansätze, das Entscheidungsproblem Handelsvertreter oder Reisende quantitativ zu lösen. Durch die Gegenüberstellung der erzielbaren Umsätze mit den entstehenden Kosten wie etwa Gehalt, Provisionen, wird die jeweils kostengünstigste alternative Betriebsform ermittelt[2].

Die dem Modell zugrunde liegenden Prämissen zeigen die Problematik dieses Ansatzes[3]:

---

1 Vgl. zu den kostenrechnerischen Ansätzen Dichtl, E., Raffée, M., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter, a.a.O., S. 21 ff.; Willas, J., a.a.O., S. 1 ff.; Weber, A.B., Lösungsmodelle für den Einsatz von Handelsvertretern und Reisenden, in: FfH-Mitteilungen, Heft XV/2 Neue Folge, Feb. 1974, S. 1 ff.; eine umfangreiche Diskussion qualitativer Merkmale findet sich z.B. bei Schenk, H.-O., Spannagel, R., Wölk, A., Funktionen und Leistungen der Handelsvertretung im Wettbewerb der Vertriebssysteme, Berlin 1974, S. 1o9 ff..

2 Vgl. zur bekannten graphischen Darstellung, die auf Hennig, K.W., a.a.O., S. 65 f. zurückgeht, Gutenberg, a.a.O., S. 132; in der amerikanischen Literatur wird häufig statt der Gesamtkostenkurven die Durchschnittskostenkurve gewählt. Vgl. z.B. Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Marketing Channels, Englewood Cliffs 1977, S. 26o.

3 Vgl. zur detaillierten Kritik Dichtl, E., Raffée, M., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter, a.a.O., S. 24; Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, Düsseldorf, 198o, S. 142 f.; zu Modellerweiterungen vgl. Willas, J., a.a.O., S. 2 ff..

- ausreichende Prognosefähigkeit und -sicherheit der Kosten und des Umsatzes

- Erfaßbarkeit der Größen

- Einproduktunternehmung

- jederzeitige Austauschbarkeit von Handelsvertretern gegen Reisende bzw. umgekehrt.

Die Nachteile dieser globalen Break-Even-Berechnung werden z.T. durch das Verfahren der Absatzsegmentrechnung gemindert. Sie orientiert sich am Konzept der Deckungsbeitragsrechnung, die zur Leistungskontrolle von Handelsvertreter und Reisendem angewandt wird. Damit dient sie dazu, "verlustbringende oder in ihrer Wirksamkeit nachlassende Komponenten der Absatzmethode aufzuspüren"[1]. Trotz des Problems, daß differierende Erlöse nicht auf die Art der Absatzform sondern auf die Persönlichkeit des Verkäufers zurückzuführen sind[2], ist dies ein erster Ansatz einer verursachungsgerechten und detaillierten Kosten- und Umsatzermittlung.

Der Gedanke einer exakten Kostenermittlung ist erst wieder in jüngster Zeit aufgegriffen und in der Form eines Kostenerfassungsschemas vorgestellt worden[3]. Ziel des Kostenerfassungsschemas (KES) von Dichtl, Raffée, Niedetzky ist die

---

1 Geist, M., Selektive Absatzpolitik auf der Grundlage der Absatzsegmentrechnung, 2. Aufl., Stuttgart 1974, S. 154. Zur Kontrollfunktion der Kostenrechnung vgl. auch den Überblick bei Meffert, H., Kostenrechnung und Kostenrechnungssysteme, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart usw. 1978, S. 574.

2 Vgl. Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 71.

3 Vgl. Dichtl, E., Raffée, M., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter, a.a.O., S. 35 ff..

systematische vollständige Aufstellung aller Kosten, die durch den Einsatz von Handelsvertreter oder Reisendem entstehen[1].

Der besondere Vorteil dieses Verfahrens liegt in seiner umfassenden, verursachungsgerechten Erfassung aller relevanten Kosten. Daraus resultieren jedoch auch die zwei Hauptprobleme: zum einen sind die Kosten häufig nicht einzeln zu erfassen, da die Kostenrechnungssysteme nur selten vertriebsorientiert aufgebaut sind. Zum anderen muß ein solches System den Anforderungen der Informationsökonomik standhalten. Danach sollte der Aufwand der Kostenermittlung nicht den Nutzen oder Wert der zusätzlichen Kosteninformationsbeschaffung übersteigen[2].

Kostenvergleichsrechnungen geben einen wichtigen Hinweis auf die Vorteilhaftigkeit von Handelsvertreter oder Reisendem. Jedoch sind darüber hinaus qualitative Größen in die Überlegungen miteinzubeziehen. Man spricht deshalb auch von einer zweistufigen Vorgehensweise[3]. Die qualitativen Faktoren wie etwa Steuerbarkeit, Eigeninitiative, fachliche Fähigkeiten sind nicht oder nur schwer objektiv quantifizierbare Beurteilungsgrößen. Sie weisen unterschiedliche Meßdimensionen auf, die aus Vergleichbarkeitsgründen in eine gemeinsame Dimension transformiert werden müssen. Dazu bedient man sich der Punktbewertungsverfahren[4].

---

1 Vgl. dazu im einzelnen Dichtl, E., Raffée, M., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter, a.a.O., S. 63 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel B.2.111 dieser Arbeit.

2 Vgl. Bamberg, G., Coenenberg, A.G., Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 3. Aufl., München 1981, S. 1o9 ff..

3 Vgl. Willas, J., a.a.O., S. 5 ff..

4 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 356 ff..

In der Literatur finden sich umfangreiche Punktbewertungstabellen für den Vergleich der Vertriebsformen[1]. Darüber hinaus sind Verfahrensmodifikationen und Erweiterungen entwickelt worden[2].

Alle diese Verfahren gehen von den Zielvorstellungen der Hersteller aus. Der Erfolg des Einsatzes von Handelsvertreter oder Reisendem hängt jedoch auch von ihrer Akzeptanz durch die Kunden ab[3]. Dieser Aspekt findet nur teilweise durch einzelne Beurteilungsfaktoren in den Punktbewertungsverfahren Berücksichtigung.

Die Anforderungsstrukturen der Abnehmer wurden zum ersten Mal ausführlich von Batzer / Meyerhöfer und darauf aufbauend von Willas analysiert[4]. Diese kundengerichtete Denkweise entspricht sowohl der Marketingorientierung der Hersteller als auch dem Dualismuskonzept der Handelsvertretungen, die ihre Dienstleistungen den vertretenen Unternehmungen anbieten und als deren Vertreter den Kunden gegenüber auftreten[5].

---

1 So unterscheidet Meyer 27 Faktoren mit jeweils 3 Ausprägungen. Vgl. Meyer, C.W., Grundsatzentscheidungen der Vertriebsführung, Berlin 1961; Koinecke, J., Marketing-Praxis mit Handelsvertretern, Gernsbach 1973 stellt eine Check-Liste mit insgesamt 248 vergleichenden Fragen auf.

2 Deinhardt ermittelt beispielsweise 11 Kriterien mit denen er jeweils Handelsvertreter und Reisende für drei Hauptaufgaben des Verkaufs (Neugeschäft, laufendes Geschäft, Marktbeobachtung) bewertet, vgl. Deinhardt,P.M., Vertrieb, in: Handbuch des kaufmännischen Geschäftsführers, München 1973, S. 831 ff.; in einer anderen Variante werden nicht nur die qualitativen, sondern auch die quantitativen Größen Kosten und Umsatz durch Punktwerte beurteilt, vgl. Loyen, W.v., Nach Punkten ausknocken, in: asw, H.15/16 1971,S.7ff..

3 Die Bedeutung dieses Aspektes wird auch durch die empirische Untersuchung von Meffert und Steffenhagen belegt; vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., Konflikte zwischen Industrie und Handel - Empirische Untersuchungen im Lebensmittelsektor der BRD, Wiesbaden 1976, S. 21 ff..

4 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 78 ff.; Willas, J., a.a.O., S. 6 ff..

5 Vgl. zum Dualismuskonzept die Ausführungen des nächsten Kapitels.

In den Bewertungen der Vertriebsalternativen kommen die Autoren zu gegensätzlichen Ergebnissen, die entweder den Reisenden oder den Handelsvertreter als Absatzform empfehlen. Diese verschiedenen Ergebnisse zeigen, daß eine allgemeingültige Aussage nicht möglich ist. Neben den allen Punktbewertungsverfahren immanenten Schwachpunkten ist zu berücksichtigen, "daß eine derartige Analyse nur hinsichtlich der spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens sinnvoll sein kann, das je nach Größe, Marktstellung, Branche usw. bezüglich des Anforderungsprofils und seiner Bewertung recht unterschiedliche Entscheidungstableaus erstellen wird"[1].

Die Entscheidung über den Einsatz von Handelsvertreter oder Reisendem wird jedoch nicht nur von der Unternehmenssituation geprägt, sondern auch von dem Einsatz der Marketinginstrumente der Handelsvertretungen. Als selbständiger Unternehmer muß der Handelsvertreter bemüht sein, sich beim Hersteller und Kunden gegenüber dem Reisenden zu profilieren.

2.2 Die Bedeutung des Konkurrenzproblems im Rahmen des Dualismus der Handelsvertretung

Es leuchtet unmittelbar ein, daß die Herstellerentscheidung über den Einsatz von Handelsvertreter oder Reisendem von existentieller Bedeutung für die Handelsvertretung ist. Da der Handelsvertreter in direkter Konkurrenz zum Reisenden steht, ist es für ihn wichtig zu wissen,

1. anhand welcher Kriterien er im Vergleich zum Reisenden gemessen wird
2. bei welchen Kriterien seine Stärken bzw. Schwächen gegenüber dem Reisenden besonders ausgeprägt sind.

---

1 Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 4o2.

Der Hersteller entscheidet zwar letztlich über den Einsatz von Handelsvertreter oder Reisendem, jedoch wird dabei zunehmend die Beurteilung durch die Kunden in die Entscheidung einfließen. Hierin begründet sich das <u>duale Konzept</u> der Handelsvertretungen. Sie "müssen sich im Spannungsfeld der Marketingsysteme profilieren, um bei der Beurteilung alternativer Vertriebssysteme zu bestehen. Diese Profilierung wird nur durch eine Orientierung an marketingspezifischen Denkansätzen zu erreichen sein"[1].

Das Gesamtmarketing der Handelsvertretungen muß dazu an zwei Kernzielgruppen ausgerichtet werden: einerseits als Dienstleistungsmarketing gegenüber den Herstellern bzw. Lieferanten, andererseits als Sales Management gegenüber den Abnehmern:

(1) <u>Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen:</u>
Durch eine attraktive Gestaltung ihres Leistungsmix muß die Handelsvertretung eine enge Verbindung zum

---

1 Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, in: HV + HM 1976, S. 84; vgl. darüber hinaus zu den Problemen und Ansatzpunkten eines Handelsvertretermarketings, derselbe, Die Handelsvertretung in den 8oer Jahren, in: HV + HM 1977, S. 788; derselbe, Die Information ist verbesserungsfähig, in: HV + HM 1979, S. 1441 f.; Kimmeskamp, G., Die Handelsvertretung im Meinungsbild von Industrie und Handel, in: FfH-Mitteilungen, Heft 11 198o, S. 1 f.; Koinecke, J., Handelsvertreter und Marketing, in: Marketing-Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 931 ff.; Voss, H., Handelsvertreter-Marketing, in: Handbuch Marketing, Bd. 2, Hrsg. J. Koinecke, Gernsbach 1978, S. 1433 ff.; Schröder, H., Der Handelsvertreter im Marketing, Handelsvertreter-Praxis Heft 1o, Hrsg. Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf, Braunschweig 1978.

Hersteller schaffen. Zu den Leistungskomponenten zählen etwa Kundenbetreuung, Auftragsabwicklung, Marktbeobachtung, Führen eines Musterlagers[1]. Im Kontrahierungsmix steht die Gestaltung der Provisionen und die Preissetzung für Zusatzleistungen im Vordergrund. Die Distribution spielt gegenüber dem Hersteller nur dann eine Rolle, wenn der Handelsvertreter z.B. reklamierte Ware zurücktransportiert. Die Kommunikation erstreckt sich vor allem auf Public Relations-Maßnahmen sowie auf die Akquisition von neuen Herstellern.

Die Instrumente des Dienstleistungsmix sind so abzustimmen, daß sich die Handelsvertretung gegenüber der Vertriebsalternative Reisender positiv profiliert.

(2) Sales Management der Handelsvertretungen:
Die sortiments-, preis-, distributions- und kommunikationspolitischen Maßnahmen gegenüber den Abnehmern werden durch die Marketingziele der vertretenen Unternehmen bestimmt[2]. In Analogie zum Verkaufsleiter und Reisenden der Unternehmung ist der Handelsvertreter ein Manager im Verkauf: er schafft den persönlichen Kontakt zum Kunden, legt Besuchsfrequenzen und Kontaktzeiten fest, arbeitet Reiserouten aus und er-

---

1 Vgl. zum Dienstleistungsangebot der Handelsvertretungen Treptow, W., Das Problem der zusätzlichen Dienstleistungen, in: HV + HM 1972, S. 1155 ff.. Zur Einteilung der Marketingaktivitäten in Mixbereiche vgl. Meffert, H., Instrumente absatzpolitische, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 887 ff..

2 Vgl. Koinecke, J., Handelsvertreter und Marketing, a.a.O., S. 931 ff.; Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, a.a.O., S. 136 ff.; Weinhold-Stünzi, H., Verkaufsmanagement der 8oer Jahre, in: Marketing im Wandel, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 198o, S. 143.

stellt Besuchsberichte bzw. statistische Analysen[1].

Durch Verkaufsbemühungen, die einerseits den Zielen der Hersteller und andererseits den Wünschen der Kunden gerecht werden, kann der Handelsvertreter bei beiden Marktpartnern sein Image gegenüber dem Reisenden verbessern[2] und damit seine Akzeptanz erhöhen. Als Grundlage für entsprechende Maßnahmen im Rahmen des Handelsvertretermarketing ist die Stellung des Handelsvertreters gegenüber dem Reisenden bei den Marktpartnern zu analysieren. An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an, deren Problemstellung und Ziele im folgenden dargestellt werden.

---

1 Die Entscheidungsprobleme des "Sales Management" sind bereits seit längerem ein bedeutender Forschungsbereich in den USA, vgl. z.B. Wotruba, Th. R., Sales Management - Planning, Accomplishment, and Evaluation, New York usw. 197o, aktuellere Veröffentlichungen liegen von folgenden Autoren vor: Young, J.R., Mondy, R.W., Personal Selling: Function, Theory, Practice, Hinsdale 1978; Crissy, W.J.E., Cunningham, W.H., Cunningham, I.C.M., Selling - The Personal Force in Marketing, Santa Barbara usw. 1977. Die deutschen Forschungen vernachlässigten bislang den "Management-Approach" und beschränkten sich weitgehend auf modelltheoretische Überlegungen im Rahmen des Operations Research. Vgl. Steffenhagen, H., Modelle zur Außendienstpolitik, in: Computergestützte Marketingplanung, Hrsg. H.R. Hansen, München 1974, S. 295 ff.; Zentes, J., Außendienststeuerung: Konstruktion und Implementierung eines computergestützten Entscheidungssystems, Stuttgart 198o, S. 3; Böcker, F., Die Planung der Verkaufsleistung von Reisenden, in: Marketingplanung, Hrsg. H. Diller, München 198o, S. 176 ff.. Ein managementorientierter Beitrag findet sich dagegen in den Schriften zum Sales Management bei Meffert, H. (Hrsg.), Marketing im Wandel, Wiesbaden 198o, S. 141 ff..

2 Die Bedeutung des Image und der Imagekorrekturen als Aufgabe für das Handelsvertreter-Marketing stellt erstmals Meffert deutlich heraus, vgl. Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, a.a.O., S. 138.

3. Ziel und Problemstellung einer vergleichenden Analyse von Handelsvertreter und Reisendem

Die Forschungsansätze zum Vergleich von Handelsvertreter und Reisendem lassen sich nach ihrem theoretischen bzw. empirischen Bezug sowie nach der Analyseart systematisieren. Abbildung 3 dient dieser Typologisierung[1]. Die Felder 1,2 und 4 beziehen sich auf unternehmens-individuelle Ver-

Forschungsansatz \ Analyseart	qualitativ (subjektiv)	quantitativ (objektiv)
theoretisch	(1) Punktbewertungsverfahren (Meyer; Deinhardt; van Loyen)	(2) Break-Even-Analyse (Hennig; Gutenberg) Absatzsegmentrechnung (Geist)
empirisch	(3) Befragungen (Batzer/Meyerhöfer)	(4) Kosten-/Leistungserfassungen (Dichtl/Raffée/Niedetzky)

Abb. 3: Forschungsmethoden für den Vergleich von Handelsvertreter und Reisendem

---

1 Den einzelnen Verfahren sind die zentralen Autoren zugeordnet worden. Als subjektive Analysen werden hier Vergleichsmethoden eingestuft, die Einstellungen oder Meinungen widerspiegeln. Quantitative oder objektive Ansätze beruhen auf intersubjektiv nachvollziehbaren Vergleichen.

gleichsanalysen (mikroanalytische Vorgehensweise), während Feld 3 die Forschungsrichtung charakterisiert, die auf der Basis von Befragungen einer größeren Zahl von Unternehmungen Meinungen und Einstellungen untersucht (makroanalytische Vorgehensweise)[1].

Die theoretischen und empirischen Forschungsansätze sind dabei nicht überschneidungsfrei, sondern ermöglichen in ihrem wechselseitigen Zusammenwirken Aussagen über den Erkenntnisstand. Ausgehend von theoretischen Überlegungen werden Hypothesen abgeleitet, die in empirischen Untersuchungen überprüft werden (z.B. Validierung von Bewertungsgewichten bei Scoringmodellen oder Einstellungskonstrukten). In einem Rückkoppelungseffekt tragen diese Resultate ihrerseits zur weiteren Theoriebildung bei.

Für die Entwicklung eines Handelsvertretermarketing sind zwar die aus der Sicht der Unternehmungen entwickelten mikroanalytischen Ansätze zu berücksichtigen, jedoch läßt sich ein allgemein aussagefähiges Stärken-/Schwächenprofil des Handelsvertreters im Vergleich zum Reisenden nur durch makroanalytische Forschungen (Befragungen) ableiten.

"Unter strategischen Gesichtspunkten müssen daher neben den Ansatzpunkten für Anpassungsmaßnahmen ebenso die Fehleinschätzungen der Marktbeteiligten generiert werden. Das Image reflektiert die Gesamtheit aller Einstellungen von Handel und Hersteller und entscheidet häufig darüber, ob die Handelsvertreter in das Vertriebssystem eingeschaltet werden oder nicht"[2].

1 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 17. Einen interessanten Ansatz wählte in diesem Zusammenhang die Lebensmittel-Zeitung. Sie untersuchte mittels einer Befragung von Reisenden, Groß- und Einzelhandel Stellung, Einfluß und Wirkung des Markenartikelreisenden im Lebensmittelbereich. Diese Untersuchung soll hier jedoch nicht näher angeführt werden, da sie nur für den Reisenden, zudem in einem begrenzten Untersuchungsfeld, konzipiert wurde, vgl. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Der Markenartikel-Reisende, a.O., 1978.

2 Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, a.a.O., S. 138.

Ziele der vorliegenden Untersuchung sind deshalb

(1) die Erarbeitung und literaturgestützte Diskussion von Beurteilungskriterien für Handelsvertreter und Reisende auf Hersteller- und Kundenseite,

(2) die Aufstellung von hersteller- und kundenbezogenen Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung und darauf aufbauend die Ableitung eines Hypothesengerüstes,

(3) die empirische Überprüfung der Hypothesen,

(4) die Ableitung von Basis- und Instrumentalentscheidungen im Handelsvertretermarketing auf der Grundlage der empirisch gewonnenen Ergebnisse.

Diese Zielsetzungen skizzieren bereits grob die Vorgehensweise der Untersuchung und finden sich im Bezugsrahmen der empirischen Analyse wieder.

Der Bezugsrahmen der Abbildung 4 zeigt die unterschiedlichen Betrachtungsebenen: Hersteller, Kunde und Handelsvertreter. Auf Hersteller- und Kundenseite ist ausgehend von den Hypothesen zu prüfen,

- welche Bedeutung die Beurteilungskriterien haben und in welcher Beziehung sie zueinander stehen,
- welche Bestimmungsfaktoren in welchem Umfang die Beurteilung beeinflussen,
- ob sich die Marktpartner nach ihren Beurteilungen in homogene Segmente gruppieren lassen können.

Neben der vergleichenden Analyse von Handelsvertreter und Reisendem auf den beiden Ebenen der Betrachtung (Hersteller, Kunde) werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen diesen Ebenen zu untersuchen sein. Darüber hinaus sind diesen Ergebnissen die Beurteilung der Absatzformen durch

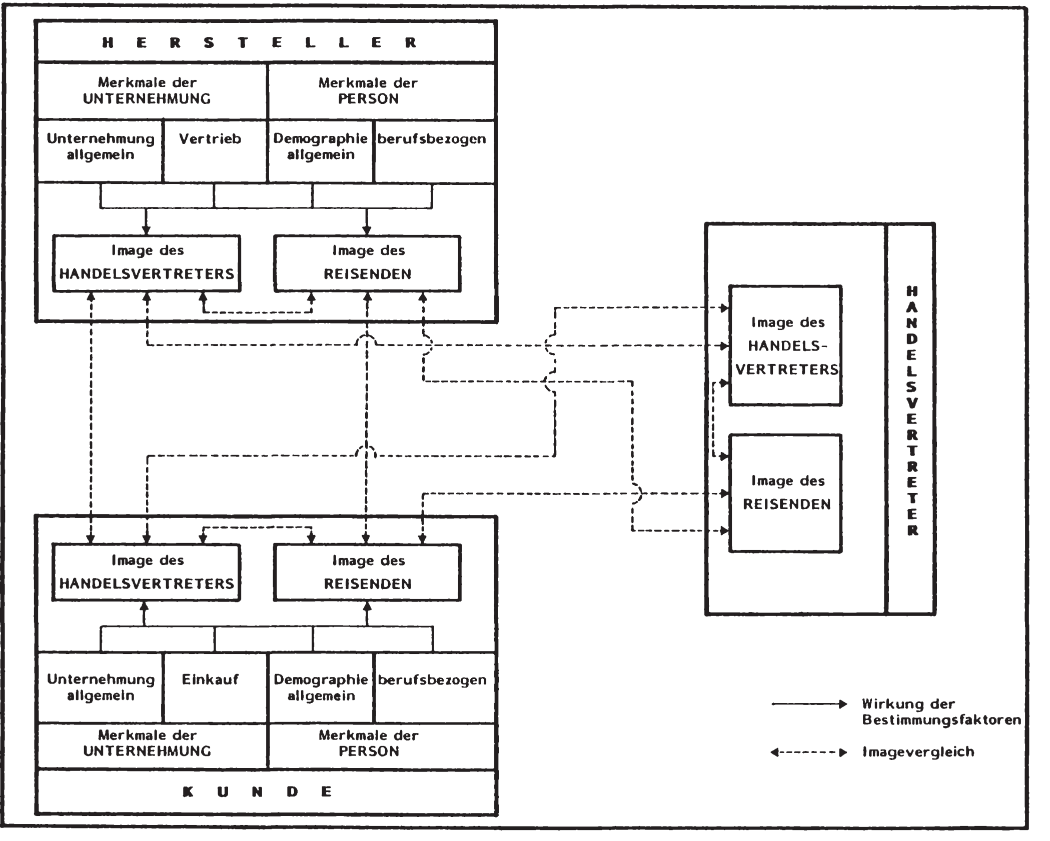


Abb. 4: Bezugsrahmen einer empirischen Analyse zum Imagevergleich von Handelsvertreter und Reisendem

den Handelsvertreter gegenüberzustellen. Aus diesem Vergleich sind beispielsweise Fehlwahrnehmungen der Handelsvertreter zu erkennen.

Abschließend werden die sich aus den theoretischen Überlegungen und empirischen Ergebnissen ableitbaren Ansatzpunkte für ein Handelsvertretermarketing dargestellt. Neben den Marketingmix-Entscheidungen im Dienstleistungsmarketing gegenüber den Herstellern und im Sales Management der Handelsvertretungen gegenüber ihren Kunden sollen auch Implikationen für grundlegende Entscheidungstatbestände (z.B. Marktwahlentscheidungen, Profilierungsstrategien) abgeleitet werden.

B. Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem im Lichte einer empirischen Untersuchung

Die empirische Vorgehensweise ist durch den Bezugsrahmen und die Zielsetzung der Arbeit vorgegeben. Aus dem Forschungsdesign ergibt sich die Notwendigkeit, alle Beteiligten in die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem einzubeziehen. Dabei müssen aus Gründen der Vergleichbarkeit in allen Befragungssegmenten, d.h. Hersteller, Kunden als auch Handelsvertreter, die gleichen Beurteilungskriterien zur Einstufung vorgelegt werden.

Die Zahl der Kriterien zur Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem muß möglichst groß und vollständig sein, um alle Imagedimensionen erfassen zu können. Ferner sind alle relevanten demographischen Merkmale der Unternehmung (z.B. Zahl der Beschäftigten, Umsatz) und der befragten Person (z.B. Berufsdauer, Alter) zu erfassen. Zur Vermeidung von Verzerrungen sind die Befragungen im gleichen Zeitraum bei ausreichend großem Stichprobenumfang durchzuführen[1]. Ein Mindeststichprobenumfang ist notwendig, um eine ausreichende Fallzahl bei Aufsplittung der Stichproben zu gewährleisten und um möglichst repräsentative Aussagen treffen zu können[2]. Untersuchungsaufbau, Operationalisierung der Beurteilungskriterien sowie Struktur der Befragungssegmente sind im Anhang zusammengefaßt.

Die Diskussion der Kriterien sowie der jeweiligen empirischen Resultate erfolgt zunächst separat für Hersteller (Kap. B. 1) und Kunden (Kap. B.2) und abschließend im Vergleich der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem.

---

1 Eine Vollerhebung verbietet sich allein aus Kosten- und Zeitgründen, vgl. dazu Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, München 1979, S. 71.

2 Vgl. Cochran, W.G., Stichprobenverfahren, Berlin, New York 1972, S. 92 ff.; Wettschureck, G., Grundlagen in der Stichprobenbildung in der demoskopischen Marktforschung, in: Handbuch der Marktforschung, Bd. 1, Hrsg. K.Chr. Behrens, Wiesbaden 1974, S. 177.

1. Beurteilung der Vertriebsformen durch Hersteller

Die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem wird in der absatzwirtschaftlichen Literatur anhand einer größeren Zahl von Kriterien durchgeführt[1], wobei herstellerorientierte Beurteilungskriterien, Kriterien der Funktionsübernahme und schließlich Persönlichkeitsmerkmale von Handelsvertreter und Reisendem zu unterscheiden sind[2].

1.1 Kriterien der Beurteilung

1.11 Herstellerorientierte Kriterien

1.111 Kosten

Bei Kostenvergleichen zwischen Handelsvertreter und Reisendem wird immer wieder die Proportionalität (Umsatzabhängigkeit) der Handelsvertreterkosten als Vorteil für die Handelsvertretung angeführt[3]. Demzufolge entstehen für die Unternehmung nur dann Kosten in Form von zu zahlenden Provisionen, wenn der Handelsvertreter ein Geschäft erfolgreich abgeschlossen hat. Beim Reisenden fallen dagegen auch

---

1 Vgl. die Ausführungen und Literaturhinweise insbesondere zu den modellorientierten Vergleichen in Punkt A.2.1..

2 Eine Systematisierung versucht auch Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 23 ff.. Jedoch ist die von ihm gewählte Einteilung nicht immer sinnvoll, da Beurteilungskriterien mit Bestimmungsfaktoren (z.B. Größe des Unternehmens, Erklärungsbedürftigkeit der Produkte) verwechselt werden.

3 Vgl. Schenk, H.-O., Spannagel, R., Wölk, A., a.a.O., S. 111 ff.; Voss, H., Handelsvertreter oder Reisende - eine Renaissance für Handelsvertreter?, in: Handbuch Marketing, Bd. 2, Hrsg. J. Koinecke, Gernsbach 1978, S. 673; Gibbons, J., Salesforce Cost Rising? Consider Switching to Manufacturer's Reps, in: Marketing Times, Nr. 4, 198o, S. 43 ff..

dann Kosten an (z.B. Gehälter), wenn keine Umsätze getätigt werden. Durch kombinierte Lohnsysteme für angestellte Außendienstmitarbeiter müssen jedoch auch Reisende in einem solchen Fall Einkommenseinbußen hinnehmen[1], die zu einer Minderbelastung der Unternehmung führen.

Eine Analyse der Kosten der Vertriebsformen nach ihrem Reagibilitätscharakter (Fixkosten versus variable Kosten) zeigt zwischen Handelsvertreter und Reisendem wesentliche Unterschiede, die in Abbildung 5 dokumentiert sind[2].

Fixkosten fallen im Rahmen der Bereitstellung der Arbeitsleistung und der Ausrüstungsgegenstände nur für den Anweisungsbetrieb an. Variable Kosten entstehen dagegen sowohl beim Reisenden (z.B. Prämien, Spesen) als auch beim Handelsvertreter (z.B. Provisionen). Mit den Provisionen werden die klassischen Dienstleistungen der Handelsvertreter vergütet[3].

In den letzten Jahren werden von den Handelsvertretern verstärkt Zusatzdienstleistungen erwartet. Dies gilt insbe-

---

1 Bei einer 198o durchgeführten Befragung von 24o Industrieunternehmen wurde festgestellt, daß 9o % der Unternehmungen mit kombinierten Entlohnungssystemen arbeiten. Der durchschnittliche Anteil der erfolgsabhängigen Komponente am Jahresgesamteinkommen bei Reisenden lag bei 33 %. In einzelnen Branchen wie etwa "Fahrzeuge" oder "Textilien" liegt dieser Wert sogar bei fast 45 %, vgl. Eckardstein, D.v., Kunkel, R., Was verdienen Verkäufer im Außendienst? Einkommen, Lohn- und Anreizsysteme und Leistungen, München 1981, S. 29 ff..

2 Die folgenden Ausführungen zu den Kostenarten beruhen auf der Ausarbeitung von Dichtl, E., Raffée, H., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter, a.a.O., S. 43 ff.. Vgl. auch Volleth, K., Kostenrechnung läßt Schwachstellen erkennen, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, Teil III, S. 4 ff.; Trauttmann, W.P., Erfolgreiche Handelsvertreter rechnen. Kostenrechnung im Handelsvertreterbetrieb,o.O., (Ludwigshafen), o.J., S. 16 ff..

3 Zu diesen "klassischen" Dienstleistungen zählen z.B. Kundenbetreuung mit Besuch und Beratung, Neukundenakquisition, Auftragsabwicklung, Marktbeobachtung; vgl. Treptow, W., a.a.O., S. 1156 f.; Gembrys, R.P., Vom Handelsvertreter zum Vertriebsunternehmer, in: Gedanken zur Unternehmensführung, Hrsg. C.W. Meyer, V.H. Peemöller, G.A. Saval, W. Weirich, Berlin 1974, S. 1o6 ff..

	Vertriebsform / Kosten für ...	HANDELSVERTRETER	REISENDER
AUSSENDIENST	Bereitstellung der Arbeitsleistung	—	Gehälter, Sozialversicherungsbeiträge, Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Gratifikationen, vermögenswirksame Leistungen, betriebl. Altersversorgung, Zuschüsse für Verpflegung, Versicherungsprämien
	Bereitstellung von Arbeitsmitteln	—	Kraftfahrzeugkosten, Kosten der Büroeinrichtung, Raumkosten
	Verkauf und Kundenbetreuung	Verkaufsprovisionen, Messekosten-, Telefonkostenzuschüsse	Verkaufsprovisionen, Reisespesen, Telefongebühren, Porti
	Logistik und Verkaufsförderung	Lagerabgangsprovisionen, Lagerkostenzuschüsse, Kosten für Regalpflege und Verkaufsförderung	Lagerkosten (Raum-, Einrichtungs-, Verwaltungskosten), Kraftfahrzeugkosten, Personalkosten für Verkaufsfahrer und Propagandistinnen
INNENDIENST	Akquisition und Entlassung von Außendienstmitarbeitern	Anzeigen, evtl. Ausgleichsanspruch	Stellenanzeigen, Vorstellungsspesen, Umzugskosten, Gehaltszahlungen während der Einarbeitungszeit, Abfindungen, Gehaltsfortzahlung nach Kündigung
	Beschaffung von Arbeitsmitteln	—	Personalkosten der Angebotseinholung und Auftragserteilung, anteilige Verwaltungskosten
	Planung und Organisation des Außendiensteinsatzes	—	EDV-Kosten, Personalkosten bei Einteilung der Tourenpläne, Besuchsfrequenzen, Stellenbeschreibungen
	Führung der Außendienstmitarbeiter	Schulung	
		Fahrtkosten, Spesen, Kosten für Schulungsräume und -personal	Fahrtkosten, Spesen, Kosten für Schulungsräume und -personal, Lehrgangsgebühren
		Anreizsysteme	
		Personalkosten für die Entwicklung differenzierter Provisionssysteme	Personalkosten für die Entwicklung und Durchführung von Provisions-/Prämiensystemen, Verkaufswettbewerben, Kosten für Sach- und Geldpreise
		Kontrolle	
		Personalkosten und Spesen bei Kontrollfahrten der Verkaufsleitung	Personalkosten und Spesen bei Kontrollfahrten der Verkaufsleitung, Personal- und EDV-Kosten bei Entwicklung und Auswertung von Berichts- sowie Mitarbeiterbeurteilungsbögen
	Auftragsbearbeitung und Verwaltung von Personal- und Arbeitsmitteln	Personal- und EDV-Kosten für die Provisionsabrechnung	Personal- und EDV-Kosten für die Gehalts-, Spesenabrechnung sowie Verwaltung der Arbeitsmittel

Abb. 5: Übersicht über die durch die Vertriebsformen verursachten Kosten beim Hersteller

sondere für logistische und verkaufsfördernde Funktionen, die häufig extra vergütet werden[1]. Zu diesen Serviceleistungen zählen beispielsweise Auslieferungslager und Warendisposition, Regalpflege und Streckendienst oder Verkaufsförderung durch Propagandistinnen oder Einzelhandelsreisende[2]. Als Alternative zu den mit diesen Diensten entstehenden Kosten sind die Kosten der Eigenleistung in Ansatz zu bringen.

Neben den Kosten der Leistungserbringung durch Handelsvertreter oder Reisende entstehen Kosten durch Planung, Steuerung und Kontrolle des Außendienstes[3]. Hier soll nur auf den Ausgleichsanspruch[4] des Handelsvertreters eingegangen werden, da er häufig aufgrund des meist hohen Ausgleichsbetrages als Gegenargument für die Beschäftigung von Handelsvertretern angeführt wird[5].

In der Praxis entstehen durch den Ausgleichsanspruch jedoch keine Kosten, sofern der ausscheidende Handelsvertreter durch einen neuen ersetzt wird. Denn er wird verpflichtet, eine Einstandszahlung in Höhe des Ausgleichsanspruchs zu leisten. Dieses Vorgehen begründen die Unternehmungen damit, daß "der neue Handelsvertreter keine Aufbauarbeit

---

1 Vgl. Treptow, W., a.a.O., S. 1158.

2 Vgl. Voss, H., Handelsvertreter-Marketing, a.a.O.,S.1437 f..

3 Zu recht stellen Dichtl, Raffée, Niedetzky heraus, daß in der bisherigen Literatur die im Verkaufsinnendienst und in der Unternehmensverwaltung entstehenden Kosten "nur sehr oberflächlich" abgehandelt wurden, vgl. Dichtl, E., Raffée, H., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter, a.a.O., S. 51 f. und die dort angegebene Literatur.

4 Vgl. zum Ausgleichsanspruch die umfassenden rechtlichen Darlegungen bei Haumann, E.-H., Der Ausgleichsanspruch des Handelsvertreters, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, Teil V, S. 1 ff..

5 Vgl. z.B. Hoos, H.J., Marketing im Mittel- und Kleinbetrieb, Wiesbaden 1973, S. 118; Batzer, E., Meyerhöfer, W., Die Handelsvertretung im Markt von morgen, in: Food + nonfood, Nr. 1 / 1969, S. 22.

mehr zu leisten habe, sondern sogleich in den Genuß von Provisionen komme, für die im Grunde sein Vorgänger gearbeitet hat"[1]. Der Ausgleichsanspruch wird erst dann zum Kostenfaktor, wenn der Nachfolger keine Einstandssumme zahlt bzw. die Handelsvertretung durch einen Reisenden ersetzt wird.

Es zeigt sich, daß grundsätzlich der Anteil variabler Kosten an den Gesamtkosten beim Handelsvertreter entschieden höher ist als beim Reisenden. Dies spricht tendenziell für den Handelsvertreter. Entscheidend ist jedoch die Ausprägung des Kosten-Leistungs-Verhältnisses bei gegebener unternehmensspezifischer Situation und Zielsetzung.

Bei einer Imageanalyse kann es nicht Ziel der Untersuchung sein, tatsächliche Kostenwerte zu erfassen, sondern es muß die Beurteilung der Kostensituation durch die Befragten ermittelt werden. Dazu können folgende drei Hypothesen aufgestellt werden[2]:

---

1 Dichtl, E., Raffée, H., Niedetzky, H.-M., Die Alternative Reisende-Handelsvertreter: Eine notwendige Korrektur verfestigter Literaturmeinungen, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für Curt Sandig, Hrsg. M. Geist und R. Köhler, Stuttgart 1981, S. 4o1 f..

2 Aufgrund der Literaturstudien lassen sich bei der Hypothesenbildung z.T. konkrete Aussagen als Tendenzhypothesen formulieren, indem die Richtung eines Effektes aufgezeigt wird, vgl. Weinberg, P., Die Produkttreue von Konsumenten, Wiesbaden 1977, S. 95; zur detaillierten Einteilung und Aufstellung von Hypothesen im Marketing vgl. Kopp, M., Hypothesenformulierung in der Absatzforschung, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 6o, Berlin 1972. Von den Tendenzhypothesen sind sogenannte Orientierungshypothesen zu unterscheiden. Sie sind in den Fällen aufgestellt, in denen Aussagen nicht eindeutig formuliert werden können, vgl. Bruhn, M., a.a.O., S. 1o4. Die aufgestellten Tendenz- und Orientierungshypothesen stellen die erwarteten Ergebnisse aus der empirischen Forschung dar. Auf die Formulierung entsprechender Ausgangs- und Gegenhypothesen wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet. Zur exakten statistischen Aufstellung von Hypothesen vgl. Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S. 1o1 ff.; Yamane, T., Statistik, Bd. 1, Frankfurt 1976, S. 196 ff..

H I.1. Die Kostenbelastung durch den Handelsvertreter wird geringer eingeschätzt als die durch Reisende.

H I.2. Zusätzliche Leistungen der Vertriebsformen werden eher dem Handelsvertreter als dem Reisenden vergütet.

H I.3. Die Provisionsansprüche vom Handelsvertreter werden als sachlich begründeter dargestellt als die Gehaltsforderungen des Reisenden.

1.112 Steuerung und Kontrolle

Der Handelsvertreter unterliegt als Beauftragter des Herstellers nur geringen Weisungs- und Kontrollrechten, die vertraglich geregelt sein müssen[1]. Die Steuerung des Handelsvertreters erfolgt primär durch die Provision und weniger durch Anweisungen. Eine Steuerung durch Anweisungen ist jedoch um so notwendiger, je weniger provisionsabhängige Ziele von der Unternehmung verfolgt werden. Derartige Ziele können z.B. eine hohe Distribution eines Neuproduktes in bestimmten Geschäftstypen sein oder eine intensivere Marktforschung und Konkurrenzbeobachtung durch umfangreiche Befragungen der Außendienstmitarbeiter.
Diese Ziele lassen sich nur durch die Anwendung von Sonderprovisionen oder -prämien erreichen, so daß dem Handelsvertreter ein finanzieller Anreiz für seine Bemühungen geboten wird[2].

---

1 Vgl. Voss, H., Handelsvertreter oder Reisende - eine Renaissance für Handelsvertreter?, a.a.O., S. 675 f.; Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 92; Schenk, H.-O., Spannagel, R., Wölk, A., a.a.O., S. 13o ff. und S. 18o ff.; Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 4o ff.; Koinecke, J., Marketing-Praxis mit Handelsvertretern, a.a.O., S. 172 ff..

2 Vgl. zum Problem der Leistungsvergütung im Außendienst Steinbrink, J.P., How to pay your sales force, in: HBR, Juli-August 1978, S. 111 ff.; Lindner, H.-Chr., Vergütungssysteme für den Verkaufsaußendienst, Frankfurt, New York 1975, S. 164 ff.; Schubert, K., Reisende und Vertreter richtig entlohnen, München 1962; Münzberger, H., Außendienst-Entlohnung: Wieviel, wofür und wie?, in: asw, Heft 9, 1977, S. 72 ff.; Hogan, A. et al., How to Promote Sales, in: Management Today, März 198o, S. 12o ff..

Aber auch durch ein detailliertes auf die Ziele der Unternehmung abgestimmtes Provisionssystem läßt sich nur eine Globalsteuerung durchführen. Als selbständiger Unternehmer ist der Handelsvertreter zwar an die Verkaufskonzeption der von ihm vertretenen Unternehmung gebunden, jedoch ist eine Detailsteuerung in Form der Bestimmung von Arbeitsweise, Reiseroute, Kontaktfrequenzen und Kontaktstil nicht möglich[1].

Die vorherrschende Literaturmeinung unterstellt, daß Handelsvertreter weniger ausreichend zu kontrollieren sind als Reisende[2]. Es ist zu prüfen, ob die Kontrollmöglichkeiten tatsächlich geringer sind. In Abbildung 6 sind ausgewählte Kontrollgrößen dargestellt[3]. Es fällt auf, daß nahezu alle Kennzahlen sowohl für den Handelsvertreter als auch den Reisenden als Kontrollgrößen erhoben werden können. Die meisten sind im Rahmen von EDV-Auswertungen ermittelbar (z.B. Kundenstrukturanalysen, Umsatz, Absatz, Kosten). Auch die Einstellungen der Kunden lassen sich unabhängig von der Auskunftbereitschaft von Handelsvertreter oder Reisendem ergründen.

Einen immer wieder auftretenden Streitpunkt im Außendienst stellt das Berichtswesen dar[4]. Auch in Reisendenorganisationen wird das Ausfüllen von Besuchs-, Tages- oder Wochen-

---

1 Zur begrifflichen Unterscheidung von Global- und Detailsteuerung vgl. Kazubko, F., Die Meinung der Möbel-Handelsvertreter zum Marketing-Problem, in: Möbel Kultur, Nr. 12, 1972, S. 116; vgl. auch Voss, H., Spezialprobleme des Verkaufs über Handelsvertreter, in: Arbeitsbuch Absatzförderung, Hrsg. J. Koinecke, München 1979,S. 3o2.

2 Vgl. Schenk,H.-O., Spannagel,R., Wölk,A., a.a.O.,S. 131.

3 Die Kriterien der Abbildung sind z.T. aus den Ausführungen bei Wolter abgeleitet, vgl. Wolter, F.H., Steuerung und Kontrolle des Außendienstes, Gernsbach 1978, S. 155 ff.; vgl. im übrigen für die Definition, Aufgaben und Ziele von Kennzahlen den Überblick bei Wolf, J., Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München 1977.

4 Zur juristischen Seite der Berichtspflicht des Handelsvertreters vgl. Stötter, V., Der Umfang der Berichtspflicht des Handelsvertreters,in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg.H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl.,München 1979,V.S.1ff..

KENNGRÖSSEN		Handels-vertreter	Reisender
Zahl der Kunden		X	X
Zahl der Neukunden		X	X
Zahl der verlorenen Kunden		X	X
Zahl der Besuche		–	X
Zahl der Vertretungen		X	entfällt
Umsatz/ Absatz	absolut	X	X
	pro Kunde/Produkt	X	X
	pro Neukunde	X	X
	pro Gebiet	X	X
	pro Besuch	–	X
	pro Reisetag	–	X
	pro Auftrag	X	X
Kosten	absolut	X	X
	pro Kunde/Produkt	X	X
	pro Neukunde	X	X
	pro Gebiet	X	X
	pro Besuch	–	X
	pro Reisetag	–	X
	zu Umsatz	X	X
	pro Auftrag	X	X
Einstellungen der Kunden (Befragungen)		X	X
Unternehmensinterne Beurteilung durch Verkaufsleiter		(X)	X
Ausarbeitung von Außendienstberichten		(X)	X

Erhebung der Kenngröße durch die Unternehmung

X = möglich
(X) = nur begrenzt möglich
– = nicht möglich

Abb. 6: Zentrale Kenngrößen zur Kontrolle der Außendienstorganisation

berichten als lästig und mühsam empfunden[1]. Jedoch sind gegenüber dem Reisenden eher Sanktionen durchführbar als gegenüber dem Handelsvertreter. Grundsätzlich wird von Handelsvertretern die Notwendigkeit von Berichten anerkannt, solange daraus erkennbare Marketingmaßnahmen abgeleitet werden. Nur zu Kontrollzwecken kann der Hersteller vom Handelsvertreter keine Berichterstattung verlangen[2].

Hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle der beiden Vertriebsformen läßt sich die folgende Hypothese aufstellen.

H I.4. Der Reisende wird als leichter steuer- und kontrollierbar eingeschätzt als der Handelsvertreter.

1.12 Funktionsorientierte Kriterien

Im Rahmen der absatzpolitischen Literatur finden sich für die Mitglieder des Distributionssystems, und dabei insbesondere für den Handel, umfangreiche Funktionskataloge[3]. Grundsätzlich kann "eine Funktion ... als Tätigkeit zum Ziel der Absatzwirkung definiert werden"[4].

---

1 Immerhin nannten 47 % aller Reisenden bei einer Befragung als Kritikpunkt "zu viele Statistiken, Berichte", vgl. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), a.a.O., S. 34.

2 Das entspricht der Gesetzgebung und allgemeinen Rechtsprechung, vgl. Stötter, V., a.a.O., S. 2 ff..

3 Vgl. Maas, R.-M., a.a.O., S. 76 ff. und die dort angegebene Literatur.

4 Maas, R.-M., a.a.O., S. 78. Diese sehr weitgefaßte Funktionsdefinition beinhaltet sowohl die Übernahme von z.B. Informationsaufgaben als auch den Einsatz von Marketinginstrumenten. Zu einzelnen Funktionskatalogen vgl. Ulmer, P., Der Vertragshändler, München 1969, S. 226; Schenk, H.-O., Spannagel, R., Wölk, A., a.a.O., S. 13 ff.. Aufgrund der vielfältigen Funktionen, die vor allem der Handelsvertreter übernimmt, kann man nicht mehr von "geringer Funktionsbreite der Handelsvertreterleistungen ... innerhalb seines schmalen Wirkungssektors" sprechen, Lampe, A., Stellung und Aufgabe des Handelsvertreters in der Gesamtwirtschaft, aus dem Nachlaß herausgegeben von J. Tibartius, Berlin 1962, S. 57 (im Original kursiv).

Die Funktionen [1] von Handelsvertreter und Reisendem lassen sich nach folgenden Gesichtspunkten gliedern:

- Verkaufsfunktion
- Sortimentsfunktion
- Kundenkontaktfunktion
- Markterweiterungsfunktion
- Informationsfunktion
- Vermittlungsfunktion.

1.121 Verkaufsfunktionen

Durch die Provisionsorientierung werden die generellen Verkaufsbemühungen beim Handelsvertreter tendenziell stärker ausgeprägt sein als beim Reisenden. Der Handelsvertreter als selbständiger Unternehmer hat, im Gegensatz zum Reisenden, das wirtschaftliche Risiko selber zu tragen. Daraus resultiert, daß der Handelsvertreter seine Verkaufsbemühungen ausschließlich auf die Produkte, Kunden oder Segmente konzentriert, die ein möglichst günstiges Kosten/Provisionsverhältnis garantieren. "Er wird sich sehr wohl überlegen, ob er einen entlegenen Kunden besucht, von dem er keinen kostendeckenden Auftrag erwarten kann. Der Handelsvertreter ist eher an den großen Kunden interessiert, während er auf die kleinen weniger Arbeit verwendet"[2].

Je mehr Unternehmungen der Handelsvertreter vertritt, desto mehr wird sich diese Tendenz verstärken. Bei einer großen Zahl von Vertretungen kann sich der Handelsvertreter nicht intensiv für jedes Produkt einsetzen. Gezwun-

---

1 Die Funktionen, die Handelsvertreter und Reisende übernehmen, lassen sich generell als Dienstleistungen bezeichnen. Die Tätigkeit der Vertriebsorgane erfüllt die definitorischen Anforderungen an den Begriff der Dienstleistung, denn "a service may be defined as any intangible product purchased and sold in the marketplace"; Rathmell, J.M., Marketing in the Service Sector, Cambridge Mass.1974, S. 25. Eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Begriff der Dienstleistung gibt auch Berekoven,L., Der Dienstleistungsbetrieb, Wesen-Struktur-Bedeutung,Wiesbaden 1974.

2 Weber,A.B.,Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 58.

genermaßen wird er sich auf die profitablen Vertretungen beschränken. Der Reisende ist dagegen ausschließlich für ein Unternehmen tätig, so daß man erstens auf eine enge Bindung zwischen ihm und der Unternehmung schließen kann, was Interessenskonflikte weitgehend ausschließt. Zweitens ist er auf das Produktprogramm spezialisiert. Drittens tritt er als Repräsentant seiner Unternehmung auf, so daß die Kunden ihn direkt damit identifizieren[1].
Man kann daher formulieren:

H I.5. Bei den generellen Verkaufsbemühungen wird der Handelsvertreter positiver beurteilt als der Reisende.

H I.6. Bei den Verkaufsbemühungen für den einzelnen Hersteller wird der Reisende besser beurteilt.

Die Qualität der Verkaufsbemühungen wird in hohem Maße durch die fachlichen Kenntnisse der Außendienstmitarbeiter geprägt. Die zunehmende Technisierung der Produkte sowie die steigende Komplexität und Bedeutung von Systemangeboten bei immer höherer Qualifikation der Kontaktpartner zwingt die Hersteller dazu, Außendienstmitarbeiter mit hohem Ausbildungs- bzw. Wissensstand zu beschäftigen. Dabei ist anzunehmen, daß Reisende positiver beurteilt werden als Handelsvertreter:

H I.7. Fachliche Kenntnisse werden im größeren Ausmaß bei den angestellten Verkäufern angenommen als bei den selbständigen.

Zur Begründung dieser Hypothese lassen sich folgende Punkte anführen[2]:

- Bei der Einstellung von Reisenden können Bewerber gemäß ihrer Qualifikation für die vorgesehene Aufgabe ausgesucht werden. Dies ist beim Handelsvertreter in dem gleichen Maße nicht möglich, da hierbei zu berücksichtigen ist, ob

---

1 Vgl. Ohletz, H., Verkaufs- und Marketingpraxis, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1978, S. 96.

2 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 88.

. ein adäquater Vertreterbezirk vorhanden ist,
. das Vertretungssortiment nicht bereits zu umfangreich ist,
. der Handelsvertreter einen direkten oder indirekten Konkurrenten vertritt.

- Reisende können intensiver geschult werden, da sie als Unternehmensangestellte an Schulungen teilnehmen müssen. Der Mehrfirmenvertreter dagegen hat üblicherweise nicht die Zeit, die verschiedenen Schulungskurse seiner vertretenen Unternehmungen zu besuchen.

- Über die Schulungen hinaus hat der Reisende den Vorteil, sich ausschließlich mit dem Produktprogramm seiner Unternehmung zu beschäftigen. Dadurch ist es ihm eher möglich, im Verkaufsgespräch Gegenargumente zu entkräften oder die Realisierbarkeit von Änderungswünschen der Kunden direkt abzuschätzen. Im Vergleich dazu wird der Handelsvertreter, da er sich weniger mit der Produktkonzeption oder den Besonderheiten auseinandersetzt, beim Hersteller rückfragen, so daß Verzögerungen des Geschäftsabschlusses auftreten oder das Unternehmen ein negatives Image erhält.

1.122 Sortimentsfunktion

Die Sortimentsfunktion wird von Handelsvertretern und Reisenden unterschiedlich wahrgenommen. Während der Reisende allein das Sortiment seines Unternehmens anbietet, vertritt der Handelsvertreter die Sortimente mehrerer Unternehmungen[1].

---

1 Dem Reisenden (Handlungsgehilfen) ist nach § 6o HGB ausdrücklich ein Wettbewerbsverbot gegenüber dem Arbeitgeber auferlegt. Zwar ist der Handelsvertreter selbständiger Kaufmann, jedoch wird auch für ihn nach allgemeiner Rechtsauffassung ein Wettbewerbsverbot angenommen, d.h. der Handelsvertreter kann keine Produkte vertreiben, die in substitutiver Konkurrenz zueinander stehen, vgl. Maier, H.J., Was ist eine Konkurrenzvertretung?, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearb. Aufl., München 1979,V,3. S.1 ff.. Das Wettbewerbsverbot gilt nicht für die Bereiche, in denen es Handelsbrauch ist. Beim Vertrieb von Rohkaffee oder Baumwolle ist es üblich, daß Konkurrenzvertretungen übernommen werden, vgl. Weber,A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende,a.a.O.,S.52.

73 % der Handelsvertreter haben drei und mehr Hersteller in ihrem Sortiment[1]. Durch die Vielzahl der vertretenen Unternehmungen ergeben sich zwangsläufig Engpässe in den Besuchs- und Verkaufskapazitäten. Ein weiteres Problem der Mehrfirmenvertreter kann aus der mangelnden Kongruenz der Vertretungsbezirke und Kunden resultieren (vgl. Abb. 7).

Übereinstimmung der Kundenkreise / Übereinstimmung der Vertretungsbezirke	HOCH	GERING
HOCH	(1) ●●	(2) ●
GERING	(3) ●○	(4) ○

Wahrscheinlichkeit intensiver Verkaufsbemühungen:
●● sehr hoch; ●○ hoch; ● mittel; ○ gering

Abb. 7: Intensität der Verkaufsbemühungen des Handelsvertreters bei unterschiedlichen Sortimentsstrukturen

---

1 Die Zahlen stammen aus der vorliegenden empirischen Untersuchung des Instituts für Marketing.
Im Nahrungs- und Genußmittelbereich umfaßt das Sortiment eines Unternehmens durchschnittlich 118 Artikel, vgl. Lebensmittelzeitung (Hrsg.), a.a.O., S. 25. Die Belastung des Handelsvertreters wird deutlich , wenn man unterstellt, daß er 3 Unternehmungen mit dieser Durchschnittsartikelzahl vertritt. Demnach müßte er bei seinen Verkaufsaktivitäten 354 Artikel berücksichtigen.

Stimmen die Vertretungsbezirke der vertretenen Hersteller nicht überein, so wird der Handelsvertreter nur ein Kerngebiet, das die größten Überschneidungen aufweist, intensiv bearbeiten. Diese Feststellung gilt analog für die Selektion der Kunden. Der Handelsvertreter wird mit erster Priorität die Abnehmer besuchen, die möglichst sein gesamtes Sortiment beanspruchen[1].

Bei hoher Kongruenz der Vertretungsbezirke und Kundenkreise werden die Verkaufsbemühungen besonders intensiv ausgeprägt sein (Feld 1). In den Randbezirken wird der Handelsvertreter sich vor allem auf Großkunden bzw. Kunden, die einen großen Anteil seines Sortiments beziehen, konzentrieren. Die Verkaufsbemühungen werden nur durchschnittlich stark ausgeprägt sein (Feld 3). Die Wahrscheinlichkeit intensiver Verkaufsbemühungen sinkt, je weniger die Kundenkreise übereinstimmen und der Handelsvertreter eine große Zahl kleinerer Kunden bearbeiten muß (Feld 2 und 4). Für den Einsatz des Reisenden sind nur die Felder 1 und 2 relevant, da er nur ein Sortiment vertritt. Er wird wahrscheinlich die Kunden, die an den Grenzen seiner Vertretungsbezirke liegen, weniger häufig besuchen. Hier hat jedoch die Unternehmung durch Festlegung von Besuchsfrequenzen die Möglichkeit, gegenzusteuern[2].

Neben den Problemen, die sich aus der Vertretung mehrerer Unternehmungen ergeben, bietet ein breites Vertretungssortiment auch eine Reihe von Vorteilen. Durch die Bedarfsorientierung des Handelsvertretersortiments findet

---

1 Vgl. Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 53 f.; Schröder, H., a.a.O., S. 49; o.V., A Tighter Territory Plan Will Increase Your Operating Efficiency, in: Agency Sales Magazine, Juni 1979, S. 4 ff..

2 Vgl. zur Planung und Organisation von Besuchskontakten Janetzko, G., Wie man Verkaufsreisen organisiert, Wiesbaden 1977, S. 37 ff..

der Kunde beim Handelsvertreter ein sich ergänzendes Angebot. Für den Hersteller bedeutet dies, daß er durch den Sortimentsverbund einen größeren Umsatz erzielen kann. Schließlich verteilen sich die Vertriebskosten durch den Einsatz von Mehrfirmenvertretern auf die vertretenen Unternehmungen, so daß der Handelsvertretereinsatz kostengünstiger ist als der von Reisenden[1]. Darüber hinaus hat der Handelsvertreter durch den Kontakt mit unterschiedlichen Kunden einen vergleichsweise guten Überblick über die Branchensituation und über die Bonität der Kunden. Ein weiterer Vorteil für das vertretene Unternehmen liegt in dem ständigen Kundenkontakt des Handelsvertreters, der durch das Gesamtsortiment aufrecht gehalten wird[2]. Letztlich wird der Handelsvertreter sein Sortiment so abstimmen, daß sowohl seine eigenen wirtschaftlichen Interessen als auch die der vertretenen Unternehmen und der Kunden berücksichtigt werden. Zusammenfassend kann die Hypothese aufgestellt werden:

H I.8. Das Vertretungssortiment des Handelsvertreters orientiert sich mehr am Kunden als das des Reisenden.

1.123 Kundenkontaktfunktion

Zu den zentralen Aufgaben für den Außendienst zählen die Schaffung und Erhaltung eines engen Kundenkontaktes. Die Qualität dieser Beziehungen wird durch Faktoren wie Kontaktstil, Fachwissen, Informationsbereitschaft, Dauer und Häufigkeit der Zusammenarbeit sowie die Nähe zum Kunden geprägt.

---

1 Vgl. Schenk, H.-O., Spannagel, A., Wölk, A., a.a.O.,S.164.

2 Vgl. Voss, H., Überlegungen zur Übernahme von Vertretungen, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, II, 2.S. 1.

Die Kontinuität in den Kundenbeziehungen wird eher durch den Handelsvertreter als durch den Reisenden gewährleistet. Die selbständigen Außendienstmitarbeiter, die auf ihre meist alt eingeführten Vertretungen als Existenzgrundlage angewiesen sind, haben ein besonderes Interesse an einer beständigen Verbindung zum Kunden[1]. Der Reisende hat nicht diese enge Beziehung zu seinem Unternehmen und seinem Bezirk. Darüber hinaus betrachtet er seine Stellung häufig als Ausgangsposition für das weitere berufliche Fortkommen. Daraus folgt eine Fluktuation im Reisendenstab, die zu einem Imageverlust der Unternehmung führen kann[2].

Neben der geringen Fluktuation spricht die Kundennähe des Handelsvertreters für seinen Einsatz. Der Handelsvertreter hat seinen Unternehmenssitz in seinem Vertreterbezirk, d.h. er ist unmittelbar für die Kunden erreichbar und kennt aufgrund seiner langfristigen Beziehungen ihre Geschäftsgewohnheiten, Unternehmensbesonderheiten und Bestellrythmen.

Insgesamt sprechen die geringe Fluktuation und die Marktnähe der Handelsvertreter für die Langfristigkeit der Beziehungen zu den Kunden:

H I.9. Der Reisende unterhält weniger langfristige Beziehungen zu Kunden als der Handelsvertreter.

1.124 Markterweiterungsfunktion

Die Markt- oder Programmerweiterung ist angesichts zunehmend gesättigter Märkte eine der herausragenden Auf-

---

1 Aus der Untersuchung des Instituts für Marketing geht hervor, daß über 6o % der Handelsvertretungen seit mehr als 2o Jahren bestehen.

2 Vgl. Dichtl, E., Raffée, H., Niedetzky, H.-M., Die Alternative Reisende - Handelsvertreter: Eine notwendige Korrektur verfestigter Literaturmeinungen, a.a.O., S. 396 f..

gaben der Unternehmung. "Das Unternehmen muß durch den Übergang auf neue Märkte oder Produkte den 'gesättigten' Märkten ausweichen"[1]. Dieses Vorgehen ist generell durch drei Strategien gekennzeichnet: Differenzierungs-, Programmerweiterungs- und Diversifikationsstrategie. Häufig ist es der Unternehmung jedoch nicht möglich, auf neue Märkte auszuweichen oder Produktinnovationen zu konzipieren. Sie muß eine Marktausschöpfungsstrategie verfolgen[2].

In Verbindung mit der Produkt-Markt-Matrix lassen sich Hinweise für die Instrumentalentscheidung des Außendienstes geben (vgl. Abbildung 8).

Das Ziel einer vollkommenen Markterschließung im Sinne einer Marktdurchdringung oder -ausschöpfung (Feld 1) scheint eher durch den Einsatz von Reisenden gewährleistet zu sein als durch Handelsvertreter. Durch Vorgaben von Kunden, Besuchsfrequenzen und durch intensive Verkaufsschulungen sowie durch Verkäuferwettbewerbe lassen sich sowohl höhere Umsätze pro Kunde als auch eine Bearbeitung von Kleinkunden und damit eine Steigerung des Gesamtumsatzes erzielen. Beim Handelsvertreter wird dies problematisch sein, da er die Interessen mehrerer Unter-

---

1 Meffert, H., Strategische Planung in gesättigten, rezessiven Märkten, in: asw, Heft 6, 198o, S. 95.

2 Meffert bezeichnet sie als Rahmen- oder Basisstrategien. Sie bestimmen die Marktwahl bzw. die Art der Marktbearbeitung, vgl. Meffert, H., Strategische Planung in gesättigten, rezessiven Märkten, a.a.O., S. 89; die Produkt-Markt-Matrix der Abbildung 8 geht auf Ansoff zurück; vgl. Ansoff, H.I., A Model of Diversification, in: Management Science 1958, S. 392 ff.. Zur detaillierten Beschreibung der Strategien vgl. derselbe, Management-Strategie, München 1966, S. 13o ff..

Käufer bzw. Märkte / Produkte	VORHANDEN	NEU
VORHANDEN	(1) Marktdurchdringung/ -ausschöpfung: Einsatz von REISENDEN	(2) Differenzierung, Segmentierung: Einsatz von HANDELSVERTRETERN
NEU	(3) Programmerweiterung: Einsatz von REISENDEN und HANDELSVERTRETERN	(4) Diversifikation: Einsatz von HANDELSVERTRETERN

Abb. 8: Einsatzschwerpunkte für Außendienstmitarbeiter bei Strategien im Marketing

nehmungen vertritt und damit zwangsweise seine Verkaufsaktivitäten aufteilen muß.

Dagegen sind bei einer Programmerweiterung (Feld 3) Handelsvertreter und Reisende im gleichen Maße geeignet. Sie übernehmen in ihre Verkaufsunterlagen allein die veränderten Produktkonzeptionen, während ihr Kundenkreis weitgehend gleich bleibt. Der Reisende ist nur dann vorteilhafter, wenn das Neuprodukt umfangreiches Soft- und/oder Hardware-Wissen verlangt, da er als Unternehmensangestellter länger geschult werden kann.

Sobald eine Unternehmung beabsichtigt, auf neuen Märkten zu operieren (Feld 2 und 4), empfiehlt sich die Einschaltung von Handelsvertretern. Handelsvertreter verfügen in ihrem Bezirk über Kundenstamm und Geschäftskontakte, die dem Hersteller den Markteintritt erleichtern. Sofern der Hersteller einen Mehrfirmenvertreter einschaltet, gelingt es i.d.R. schneller, neue Märkte zu erschließen, da der Handelsvertreter den Kontakt zu den für das Unternehmen relevanten Zielpersonen hat[1]. Reisende dagegen wären mit dem Problem konfrontiert, sich Marktkenntnisse anzueignen und Geschäftsbeziehungen anzubahnen. Diese Strategie würde folglich zu hohen Einführungskosten führen. Dies gilt insbesondere für internationale Geschäftstätigkeiten, wo länderspezifische Gegebenheiten und Rahmenbedingungen wie etwa Rechtsnormen, Geschäfts- und Konsumgewohnheiten oder politische Entwicklungen[2] einen dominierenden Einfluß auf den Markterfolg eines Neuproduktes haben. Hier ist international tätigen Handelsvertretern eindeutig der Vorzug vor Reisenden zu geben[3].

Hinsichtlich der Markterweiterung, die überwiegend auf die Eigeninitiative des Außendienstes zurückzuführen ist, gilt daher:

H I.1o. Zur Erweiterung des Kundenkreises wird der Handelsvertreter als geeigneter eingeschätzt als der Reisende.

---

1 Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 122.

2 Zu diesen Bestimmungsgrößen vgl. Althans, J., Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte, Frankfurt a.M., Bern, 1982.

3 Dies bestätigen auch die Ergebnisse aus der Kontrollgruppe der Befragung des Instituts für Marketing. Danach beschäftigen 59 % der Unternehmen, die in Deutschland selbst nur Reisende einsetzen, im Ausland Handelsvertreter. Reisende werden im internationalen Geschäft von nur 41 % dieser Hersteller eingesetzt.

1.125 Informationsfunktion

Informationen sind für den zielgerichteten Einsatz des Marketinginstrumentariums eine grundlegende Voraussetzung. Durch den ständigen, direkten Kontakt mit den Kunden sind Handelsvertreter und Reisende prädestiniert, Informationen über den Markt zu beschaffen[1].

Dabei erstrecken sich die Informationen über Abnehmer und Märkte insbesondere auf Unternehmensentwicklungen im Hinblick auf Größe, Sortiment, Entscheidungsprozesse, Kreditwürdigkeit[2]. Darüber hinaus kann der Außendienst Verbesserungsvorschläge und Anregungen zu Innovationen vom Kunden an die Unternehmensleitung weitergeben. Informationen über die Einstellungen der Abnehmer zu Produkt und Hersteller dienen als Frühindikatoren: bei einem negativen Image des Unternehmens können Gegensteuerungsmaßnahmen getroffen werden, um einem drohenden Abbruch der Geschäftsbeziehungen vorzubeugen. Für die einzelnen Bereiche des

---

1 Crissy et al. unterstreichen die Bedeutung des Außendienstes für die Informationsgewinnung auch im Vergleich zur fallweise durchgeführten Marktforschung: "As important as staff-generated market research may be, at best it is a supplement to the steady flow of information from salespeople in the field", Crissy, W.J.E., Cunningham, W.H., Cunningham, I.C.M., a.a.O., S. 426. Darüber hinaus stellen Thietart und Vivas die herausragende Rolle des Außendienstes gerade für die strategischen Entscheidungen der Unternehmung heraus. Sie sprechen von einer "privileged position", vgl. Thietart R.A., Vivas, R., Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1981, S. 15 ff.; Moss, Ch. Industrial Salesmen as a Source of Marketing Intelligence, in: European Journal of Marketing, Nr. 3 1979, S. 94.

2 Linnert, P., Berichtswesen für Reisende und Vertreter richtig organisieren, München 1969, S. 7 f..

Marketingmix lassen sich durch den Außendienst sowohl über die Wirkungsweise der eigenen als auch die der Konkurrenzinstrumente Informationen gewinnen und Prognosen für Absatz oder Umsatz erstellen[1].

Vergleicht man die Erfüllung der Informationsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem, so "steht außer Zweifel, daß mit Reisenden eine größere Systematik in der Informationsbeschaffung erreicht werden kann, als dieses mit Handelsvertretern möglich ist"[2]. Vom Reisenden können nämlich in einem fest bestimmten Intervall detaillierte Tages-, Wochen- oder Monatsberichte verlangt werden. Der Handelsvertreter dagegen wird nur in seltenen Fällen aus Kapazitätsgründen ähnlich umfangreiche Informationen liefern können. Stattdessen verfügt er über umfassendere Marktkenntnisse. Durch die Vertretung mehrerer Unternehmen und den engeren Kundenkontakt kann er meist wertvolle Allgemeininformationen geben, die dem auf sein begrenztes Sortiment festgelegten Reisenden nicht zur Verfügung stehen.

Generell kann man die Hypothese formulieren:

H I.11. Im Vergleich zum Handelsvertreter ist die Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen beim Reisenden ausgeprägter.

1.126 Vermittlungsfunktion

Im Zeichen der zunehmenden Marketingorientierung des Handels haben sich die Interessensgegensätze gegenüber den Produzenten verschärft. Dabei zeigt sich, daß bedeut-

---

1 Prognosen durch den Außendienst werden als "Sales Force Composite" bezeichnet, vgl. Rogge, J.-J., Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht, Berlin 1972, S. 28 ff.. Zu den damit verbundenen Problemen vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 2o2.

2 Koinecke, J., Marketing-Praxis mit Handelsvertretern, a.a.O., S. 177.

same Konfliktpunkte zwischen Industrie und Handel in allen Bereichen des Marketingmix zu finden sind[1].

Handel und Industrie vertreten verschiedene Standpunkte, die auf unterschiedliche Zielsetzungen zurückzuführen sind[2]. Einerseits sind die Spannungen auf "Fehlwahrnehmungen" der Marktpartner durch mangelnde Kommunikation zurückzuführen, andererseits auf "echte" Konfliktursachen[3].

Mehr als die Reisendenorganisation ist die Handelsvertretung von Konflikten im Absatzkanal mittel- oder unmittelbar tangiert. So wird der Hersteller einerseits versuchen, die Forderungen des Handels auf den Handelsvertreter abzuwälzen. Andererseits muß er bemüht sein, die kommunikativen Probleme mit dem Handel durch seinen Außendienst abzubauen[4]. Dies entspricht im weitesten Sinn einer Konfliktlösung durch eine Drittpartei, die eine Beschwichtigungs-, Vermittlungs- oder Schlichtungsfunktion übernehmen kann[5].

Sowohl Handelsvertreter als auch Reisende können die Marktpartner beschwichtigen, indem sie Einstellungen durch Informationen korrigieren bzw. harmonisieren. Grundsätz-

---

1 Die Streitpunkte wurden im Rahmen einer empirischen Untersuchung erstmals herausgefunden, vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 4o.

2 Vgl. zu den Zieldivergenzen zwischen Hersteller und Handel die Übersicht bei Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, a.a.O., S. 75.

3 Vgl. Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 4o.

4 Vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, a.a.O., S. 121 ff. und die dort angegebene Literatur.

5 Diese Unterteilung geht zurück auf Stern, L.W., Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis, in: New Essays in Marketing Theory, Hrsg. G. Fisk, Boston 1971, S. 3o1 ff..

lich wird hier dem Handelsvertreter von der Kundenseite mehr Vertrauen entgegengebracht als dem Reisenden, der als Nichtselbständiger direkt vom Hersteller abhängt und somit explizit eine Marktseite vertritt.

Die Vermittlungsfunktion als eine höhere Stufe der Konfliktbeilegung sieht vor, daß der Vermittler eigene Lösungen vorschlägt, Faktenwissen vermittelt und den Konfliktparteien die Auswirkungen ihres Streits verdeutlicht[1]. Diese weitgreifenden Anforderungen lassen den Einsatz von Reisenden nicht denkbar erscheinen. Eher kann hier der Handelsvertreter eine Vermittlungsfunktion als "Channel-Diplomat" wahrnehmen[2]:

H I.12. Der Handelsvertreter erweist sich für die Vermittlung bei Konflikten zwischen Industrie und Handel gegenüber dem Reisenden als kompetenter.

Die Eignung des Außendienstes für eine Vermittlungsfunktion wird auch durch allgemeine Persönlichkeitsmerkmale oder unternehmerisches Denken bedingt[3]. Darüber hinaus sind die Erfüllung dieser Kriterien wichtige Voraussetzungen für den verkäuferischen Erfolg im Außendienst.

1.13 Persönlichkeitskriterien

Der Verkäufer muß, da er im ständigen persönlichen Kontakt mit dem Kunden steht, die Fähigkeit entwickeln, unter-

---

1 Vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, a.a.O., S. 135.

2 Meffert spricht in diesem Zusammenhang von dem Handelsvertreter als einem "Interface-Manager", der bei der Konflikthandhabung mitwirken kann, vgl. Meffert, H., Die Handelsvertretung in den 8oer Jahren, a.a.O., S. 787; zum Begriff des "Channel-Diplomaten" vgl. Steffenhagen, H., Marketing, vertikales, in: Marketing Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974, S. 687 f..

3 Vgl. Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, a.a.O., S. 154.

schiedliche soziale Situationen zu antizipieren und sich ihnen anzupassen[1]. Diese Fähigkeit läßt sich zwar durch Schulungen üben, jedoch wird sie in besonderem Maße durch die vorhandene Persönlichkeitsstruktur geprägt. Zur Erfassung der Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen der Verkäufer und ihrem Verkaufserfolg[2] werden zwei Vorgehensweisen gewählt:

(1) Befragung von Entscheidungsträgern, welches Persönlichkeitsprofil ein erfolgreicher Verkäufer haben muß (subjektive Validierung)

(2) Beurteilung von Verkäufern anhand ihres tatsächlich getätigten Umsatzes in Verbindung mit einem Persönlichkeitstest
(objektive Validierung)

So wurden in einer amerikanischen Studie 51 Verkaufsleiter nach den wichtigsten Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Verkäufer gefragt. Es ergab sich die Rangreihe der Abbildung 9[3].

---

1 Vgl. Belasco, J.A., The Salesman's Role Revisited, in: JoM April 1966, S. 6.

2 Vgl. z.B. Kurtz, A.K., Selecting Salesmen by Personal History Items, Methods and Results, in: Psychological Bulletin, Juni 1939, S. 528 ff.; Mattheiss, T.H., Durand, R.M., Muczyk, J.P., Gable, M., Personality and Prediction of Salesmen's Success, in: Combined Proceedings of the American Marketing Association, Hrsg. R.C. Curhan, Chicago 1975, S. 499 ff..

3 Die Rangreihe wurde aus den Ergebnissen der Studie von Young/Mondy berechnet. Dazu wurde der Erstnennung ein Gewichtungsfaktor von 5 und der Letztnennung ein Gewichtungsfaktor von 1 zugeordnet, mit der Zahl der Nennungen multipliziert und über alle Rangplätze zu einer Gesamtsumme addiert. Das Item mit der Höchstzahl erhielt den Rang 1, das nächst niedrigere den Rang 2 usw. Insgesamt wurden 25 verschiedene Persönlichkeitsmerkmale genannt. In Abbildung 9 wurden nur die Items aufgenommen, die von mehr als 2o % der Verkaufsleiter genannt wurden. Vgl. zu den Rohdaten und detaillierten Interpretationen der Merkmale Young, J.R., Mondy, R.W., a.a.O., S. 56 ff..

RANG	PERSÖNLICHKEITSKRITERIUM
1	Schwung ("drive")
2	Produktkenntnisse ("product knowledge")
3	Intelligenz ("intelligence")
4	Fähigkeit zur Kommunikation ("communication")
5	Vertrauen ("confidence")
6	Begeisterung ("enthusiam")
7	Verantwortlichkeit ("responsibility")
8	Einfühlungsvermögen ("empathy")
9	Vorstellungsvermögen ("imagination")

Abb. 9: Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Verkäufer nach Einschätzung amerikanischer Verkaufsleiter

Die genannten Faktoren geben letztendlich das Image eines erfolgreichen Verkäufers wieder. Über den tatsächlichen, statistisch überprüften Zusammenhang zwischen Umsatz und Persönlichkeitsstruktur geben sie keine Auskunft.

Diesen Zusammenhang versuchen zwei aktuelle Studien aus dem deutschen und amerikanischen Raum aufzudek-

ken[1]. Ein Vergleich dieser Studien belegt, daß Extrovertiertheit, Engagement und Kontaktstärke einen erfolgreichen Verkäufer beschreiben.

Aufgrund der unternehmerischen Selbständigkeit des Handelsvertreters ist anzunehmen, daß Hersteller den Handelsvertreter im Vergleich zum Reisenden als profilierter bezeichnen:

H I.13. Grundsätzlich werden die Persönlichkeitseigenschaften beim Handelsvertreter als ausgeprägter bezeichnet als beim Reisenden.

1.14 Zusammenfassung

Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden im Spiegel der Literatur hat gezeigt, daß keine der Absatzformen als generell vorziehungswürdige Alternative bezeichnet werden kann. In Abhängigkeit vom Beurteilungskrite-

---

1 Lamont und Lundstrom bezogen 143 Verkäufer eines Herstellers von Industriezubehör in die Untersuchung ein. Sie wurden beurteilt durch umfangreiche Persönlichkeitskriterienbatterien und durch ihre tatsächlichen Verkäufe; vgl. im einzelnen zu Testaufbau und -ergebnissen Lamont, C.M., Lundstrom, W.J., Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics, in: JoMR, Nov. 1977, S. 517 ff.. Die deutsche Studie wurde bei einer Vertriebsgesellschaft aus dem Heizungs- und Energiebereich durchgeführt, die 39 Verkäufer beschäftigt. Hier wurde ebenfalls der Verkaufserfolg in Verbindung mit einem Persönlichkeitstest analysiert, jedoch ohne eine statistische Absicherung mittels Signifikanztests; vgl. Kienbaum, J., Ahlbrecht, B., Verkäufer führen nach Profil, in: asw, Nr. 12, 198o, S. 97 ff.; eine Studie aus dem australischen Raum fand heraus, daß erfolgreiche Verkäufer nicht sehr viel extrovertierter sind als weniger erfolgreiche, vgl. Volard, S.V., McCarthy, P.J., Do More Extroverted People Make Better Sales Representatives?, in: Management Decision, Nr. 6, 1979, S. 467 ff..

rium ergeben sich unterschiedliche Empfehlungen. Danach ist der Handelsvertreter gegenüber dem Reisenden aufgrund der Umsatzproportionalität der Kosten, wenn auch nur bis zu einer bestimmten Umsatzgrenze, vorteilhafter. Dabei hat sich herausgestellt, daß der häufig als Nachteil genannte Ausgleichsanspruch in der Regel nicht als Kostenfaktor anfällt. Neben den Kosten wird der enge Kundenkontakt des Handelsvertreters mit der Möglichkeit der Wahrnehmung einer Vermittlerrolle positiv beurteilt.

Der Reisende dagegen läßt sich aufgrund seiner engen Bindung an die Unternehmung leichter und gezielter steuern, besitzt profundere Produktkenntnisse, erfüllt seine Informationsfunktion besser und setzt sich im allgemeinen intensiver für sein Unternehmen ein. Die Behauptung einer besseren Kontrollierbarkeit des Reisenden kann als entkräftet angesehen werden, da auch der Handelsvertreter in seinen Leistungen weitgehend kontrolliert werden kann.

Die Erfüllung der Sortimentsfunktion kann als Vorzug des Handelsvertreters bezeichnet werden. Jedoch ergeben sich durch die Mehrfachbelastungen Kapazitätsprobleme, die sich negativ auf die Wahrnehmung der Verkaufsfunktion auswirken können. Die Markterschließungs- bzw. Ausschöpfungsfunktion ist auf vorhandenen Märkten besser durch den Handelsvertreter gewährleistet. Bei den Persönlichkeitskriterien läßt sich keine eindeutige Aussage für oder gegen eine der Vertriebsformen treffen. Tendenziell besitzt der Handelsvertreter aufgrund seiner Unternehmereigenschaft eine ausgeprägtere Persönlichkeit als der Reisende. Abbildung 1o gibt in einer Gesamtzusammenfassung die Literaturmeinungen der wesentlichen Vorzüge und Kritikpunkte von Handelsvertreter und Reisendem wieder.

In der vorliegenden makroanalytischen Imageanalyse von Handelsvertreter und Reisendem wurde als zusammenfassende

KRITERIUM		REISENDER	HANDELSVERTRETER
HERSTELLER-ORIENTIERTE KRITERIEN	Kosten	hohe Fixkostenbelastung durch Gehalt und innerbetriebliche Verwaltungskosten	geringe Fixkostenbelastung; Kosten primär variabel durch umsatzabhängige Provisionen
	Steuerung und Kontrolle	Detailsteuerung gegeben und notwendig; alle Kontrollmöglichkeiten gegeben	nur Globalsteuerung möglich; nahezu alle Kontrollmöglichkeiten ausschöpfbar
FUNKTIONSORIENTIERTE KRITERIEN	Verkaufsfunktionen	durch kombinierte Entlohnungssysteme Verkaufsbemühungen vorhanden; hohe Identifikation mit der Unternehmung, deshalb besonders ausgeprägter Einsatz für das Unternehmen; besitzt spezifische Produktkenntnisse durch intensive Schulungen	durch Provisionsabhängigkeit intensive Verkaufsbemühungen, jedoch überwiegend nur bei profitablen Kunden; verfolgt eigene Interessen und unterliegt Mehrfachbelastungen, dadurch geringere Zeit für die einzelne Vertretung und für Schulungen
	Sortimentsfunktion	vertritt nur das Herstellersortiment und ist entsprechend spezialisiert	durch breites Sortiment verschiedener Unternehmungen vielseitige Kundenkontakte, damit höhere Umsatzwahrscheinlichkeit; Problem: Konzentration auf die Sortimentsteile mit hohen Provisionsumsätzen
	Kundenkontaktfunktion	relativ hohe Fluktuation im Reisendenstab, dadurch geringere Kundenpflege	langfristige Kontakte bei geringer Fluktuation; wohnt in der Nähe der Kunden und kennt deshalb Markt- und Unternehmensbesonderheiten
	Markterweiterungsfunktion	durch Vorgabe von Besuchsnormen auf vorhandenen Märkten hoher Ausschöpfungsgrad; bei neuen Märkten muß der Kundenkreis erst erschlossen werden	auf neuen Märkten ausgesprochen gute Markterweiterungsfunktion aufgrund vorhandenen Kundenstamms und Vertriebapparates; Ausscnöpfung vorhandener Märkte nur durch zusätzliche Anreize möglich
	Informationsfunktion	durch institutionalisiertes Berichtswesen regelmäßige, umfangreiche Informationen	aus Kapazitätsgründen Informationsabgabe generell seltener und in geringerem Umfang
	Vermittlungsfunktion	aufgrund seiner Unternehmensabhängigkeit tendenziell ungeeignet	höhere Akzeptanz als Vermittler bei Hersteller und Kunden wegen seiner Selbständigkeit
PERSÖNLICHKEITS-KRITERIEN		keine generalisierende Aussage möglich; durch Steuerung tendenziell geringere Eigeninitiative	ausgeprägte Eigeninitiative aufgrund der Unternehmereigenschaft

Abb. 1o: Vorteilhaftigkeitsvergleich von Handelsvertreter und Reisendem im Überblick

Maßgröße eine globale Beurteilung beider Vertriebsformen erhoben. Nach der Analyse der einzelnen Beurteilungskriterien ist zu erwarten

H I.14. Die globale Beurteilung fällt beim Handelsvertreter besser aus als beim Reisenden. Dies gilt für Hersteller, die nur Handelsvertreter bzw. Handelsvertreter <u>und</u> Reisende einsetzen.

H I.15. Hersteller mit alleiniger Reisendenorganisation beurteilen den Handelsvertreter generell schlechter als den Reisenden.

Neben den Hypothesen zu den Beurteilungen einzelner Kriterien sowie einer globalen Einschätzung sollen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung darüber hinaus Aussagen über die relative Bedeutung der angesprochenen Kriteriengruppen getroffen werden. Es lassen sich auf der Grundlage der bisherigen Diskussion folgende Hypothesen zur Bedeutung bzw. Gewichtung der Kriterien formulieren:

H II.1. Funktionsorientierte Kriterien, und dabei insbesondere die verkaufsbezogenen Merkmale, dominieren sowohl bei der Beurteilung des Handelsvertreters als auch bei der des Reisenden alle übrigen Kriterien.

H II.2. Persönlichkeitskriterien haben generell eine geringere Bedeutung, jedoch werden sie beim Handelsvertreter höher gewichtet als beim Reisenden.

H II.3. Die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller hat bei der Beurteilung des Reisenden eine größere Bedeutung als beim Handelsvertreter.

H II.4. Die Kostenbelastung hat beim Handelsvertreter ein größeres Gewicht als beim Reisenden.

H II.5. Das kundenorientierte Sortiment wird beim Reisenden als weniger bedeutsam eingeschätzt als beim Handelsvertreter.

Die Beziehung zwischen den Kriterien wird ebenfalls durch die Zusammenfassung redundanter Merkmale zu Beurteilungsdimensionen abgebildet.

H III.1. Die Merkmale zur Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem lassen sich auf wenige zentrale Dimensionen reduzieren, wobei die Einteilung in hersteller- und funktionenorientierte Kriterien sowie Persönlichkeitskriterien aufrecht erhalten werden kann.

H III.2. Die Zahl der Dimensionen ist bei beiden Vertriebsformen gleich.

H III.3. Die Inhalte der Beurteilungsdimensionen unterscheiden sich zwischen Handelsvertreter und Reisendem.

Man kann davon ausgehen, daß sowohl die Einzelbewertungen als auch die globale Beurteilung von Handelsvertretung und Reisenden durch verschiedene Einflußgrößen bestimmt werden, deren Auswirkungen zu messen sind.

1.2 Einflußgrößen der Beurteilung

In der Literatur, die den Vergleich von Handelsvertreter und Reisendem zum Gegenstand hat, werden in der Regel allein die Beurteilungskriterien diskutiert. Bis auf wenige Ausnahmen vernachlässigt man die Analyse von möglichen Bestimmungsfaktoren für die jeweiligen Einschätzungen[1]. Als Strukturierung der Einflußgrößen eignet sich eine Unterscheidung in unternehmens- und personenbezogene Determinanten. Daneben ist der Einfluß umwelt- bzw. situationsbezogener Faktoren zu berücksichtigen[2]. Die Beurteilung von

---

1 Der einzige Ansatz,der ausführlicher unternehmenspezifische Voraussetzungen analysiert, liegt von Weber vor, vgl. Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 23 ff..

2 Das Zusammenwirken mehrerer Einflußgrößen zur Erklärung der Beurteilungen wird in der verhaltenswissenschaftlichen Diskussion als Kontingenzansatz bezeichnet, vgl. zur Diskussion des Kontingenzansatzes, die ursprünglich in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie geführt wurde, Tosi, H., Hammer, C., Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach, Chicago 1974; Hellriegel, D., Slocum, J., Management: A Contingency Approach, Reading, Mass. 1974. Eine Anwendung des Kontingenzansatzes im Rahmen einer Untersuchung zum Social Marketing dokumentiert erstmals Bruhn, M., Das soziale Bewußtsein von Konsumenten, Wiesbaden 1978.

Handelsvertreter und Reisendem hängt demnach von den spezifischen Bedingungen ab, die sich aufgrund des unterschiedlichen Zusammenwirkens dieser Größen ergeben. Im folgenden soll daher der Einfluß der Determinanten herausgearbeitet werden.

1.21 Umweltbezogene Bestimmungsgrößen

Die Unternehmungen sehen sich einer Reihe von Umweltschichten gegenüber, die ihr Entscheidungsverhalten und die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem beeinflussen. Danach setzt sich die Umwelt der Unternehmung aus der sogenannten "Aufgabenumwelt" und der "restlichen" oder "Makro-Umwelt" zusammen[1].

Zur Aufgabenumwelt zählen Handel, Konkurrenten sowie Konsumenten. Konkurrenz- und Konsumentenverhalten haben dabei eher einen geringen Einfluß auf die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem. Die Einschätzung bzw. Akzeptanz der Vertriebsformen durch den Handel wurde bisher von den Herstellern vergleichsweise wenig in die Überlegungen einbezogen, weil dazu keine empirisch fundierten Informationen vorlagen[2].

Die Makro-Umwelt läßt sich unterteilen in die ökonomische, soziale, technische, natürliche sowie rechtliche Umwelt[3]. Von besonderer Relevanz für die Herstellerbeurteilung von Handelsvertreter und Reisendem sind dabei die ökonomische und rechtliche Umwelt.

---

1 Vgl. Meffert, H., Umweltbedingte Anpassung als Problem des Marketing, in: P. Rohlmann, Marketing in der Rezession. Ein Beitrag zur antizyklischen Produkt- und Programmpolitik bei langlebigen Konsumgütern,Wiesbaden 1977.

2 Zur Beurteilung der Vertriebsformen durch Abnehmer vgl. B.2.

3 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 46 f..

Im Rahmen der ökonomischen Umwelt, die sich etwa durch Konjunktur und Wachstum, Inflationsrate, Lohnniveau oder Industrialisierung kennzeichnen läßt, ist ein Einfluß auf die Beurteilung der Absatzformen durch die allgemeine Wirtschaftslage zu erwarten. "Es ist ein typisches Kennzeichen in konjunkturell schwierigen Zeiten, daß man sich als Hersteller verstärkt an seine Handelsvertreter-Organisation erinnert"[1]. In rezessiven Märkten, auf denen der Umsatz zurückgeht, bedeuten unelastische Vertriebskosten, wie sie durch den Reisendenstab entstehen, eine hohe Gewinnbelastung. Handelsvertretungen haben hier für die Unternehmung den Vorteil, fast ausschließlich umsatzabhängige, d.h. variable Kosten zu verursachen[2].

Betrachtet man die rechtliche Umwelt, dann tragen die durch staatliche Institutionen erlassenen Gesetze und Verordnungen zur Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem bei. Je mehr eine Absatzform durch gesetzgeberische Maßnahmen zu einer Belastung der Unternehmung wird, um so mehr wird sich ihre Einschätzung verschlechtern. Wird beispielsweise die gesetzliche Kündigungsfrist der Handelsvertreter verlängert[3] oder die 35-Stunden-Woche für Reisende eingeführt, so wird dies tendenziell zu negativen Beurteilungen durch die Hersteller führen.

---

1 Koinecke, J., Marketing mit Handelsvertretern im härteren Markt, in: HV + HM 1976, S. 196. Die Bedeutung des Vertriebs als besonders wichtiges absatzpolitisches Instrument in der Rezession unterstreicht die empirische Untersuchung von Rohlmann. Bei 12 Aktionsparametern wird dem Vertrieb hinter der Produktqualität und dem Kundendienst der dritte Rang eingeräumt, vgl. Rohlmann, P., Marketing in der Rezession. Ein Beitrag zur antizyklischen Produkt- und Programmpolitik bei langlebigen Konsumgütern, Wiesbaden 1977, S. 2oo.

2 Vgl. Batzer, E., Laumer, H., a.a.O., S. 12; o.V., Ten Reasons Why Manufacturers Favor Agency Sales in Today's Economy, in: Agency Sales Magazine, Sept. 1979, S. 23.

3 Vgl. die Darstellung einzelner geforderter rechtlicher Verbesserungen für den Handelsvertreter bei Bachmann, R., a.a.O., S. 199.

Die hier formulierten hypothetischen Zusammenhänge zwischen umweltbezogenen Einflußgrößen und der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem lassen sich nur im Rahmen einer Längsschnittanalyse validieren. Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung ist es jedoch, durch eine Querschnittsanalyse zunächst die grundlegenden Einflußfaktoren herauszuarbeiten, wobei den unternehmens- und personenbezogenen Determinanten eine besondere Bedeutung zukommt[1].

1.22 Unternehmens- und personenbezogene Bestimmungsgrößen

Die unternehmensbezogenen Determinanten der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem lassen sich grob in demographische und vertriebsbezogene Variablen einteilen (vgl. Abbildung 11)[2]. Von diesen Variablen wird insbesondere die Größe des Unternehmens und die Art des Produktes als Einflußfaktor im Hinblick auf die Beurteilung der Absatzformen diskutiert.

---

1 Die vorliegende Untersuchung wurde im zweiten Quartal 1979 durchgeführt. In diesem Zeitraum waren weder bedeutende konjunkturelle Schwankungen bei den qualitativen (Geschäftsklima) noch bei den quantitativen (Bruttosozialprodukt, Industrieproduktion) Indikatoren feststellbar. Für die rechtliche Position von Handelsvertreter und Reisendem waren ebenfalls keine Veränderungen zu verzeichnen, so daß insgesamt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung für eine relativ stabile Umwelt Gültigkeit haben. Eine Analyse dieser Faktoren im Zusammenhang für die Jahre 1968 bis 1979 unternimmt Stengel, W.H., Qualitative Konjunkturindikatoren, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 35-36, 1979, S. 15 ff.. Zu den quantitativen Ausprägungen einzelner gesamtwirtschaftlicher Größen vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 198o.

2 Die Einteilung erfolgt in Anlehnung an Kimmeskamp, der die Bestimmungsfaktoren aus dem modelltheoretischen Ansatz von Webster, Wind ableitet. Man kann Kimmeskamp hier unbedingt folgen, da "die Entscheidung für oder gegen Handelsvertreter bzw. Austausch von Handelsvertretern ... organisatorischen Prozessen (unterliegt), die in ihren Bestimmungsfaktoren dem Modellansatz ähnlich sind", Kimmeskamp, G., Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen -

(Fortsetzung S. 57)

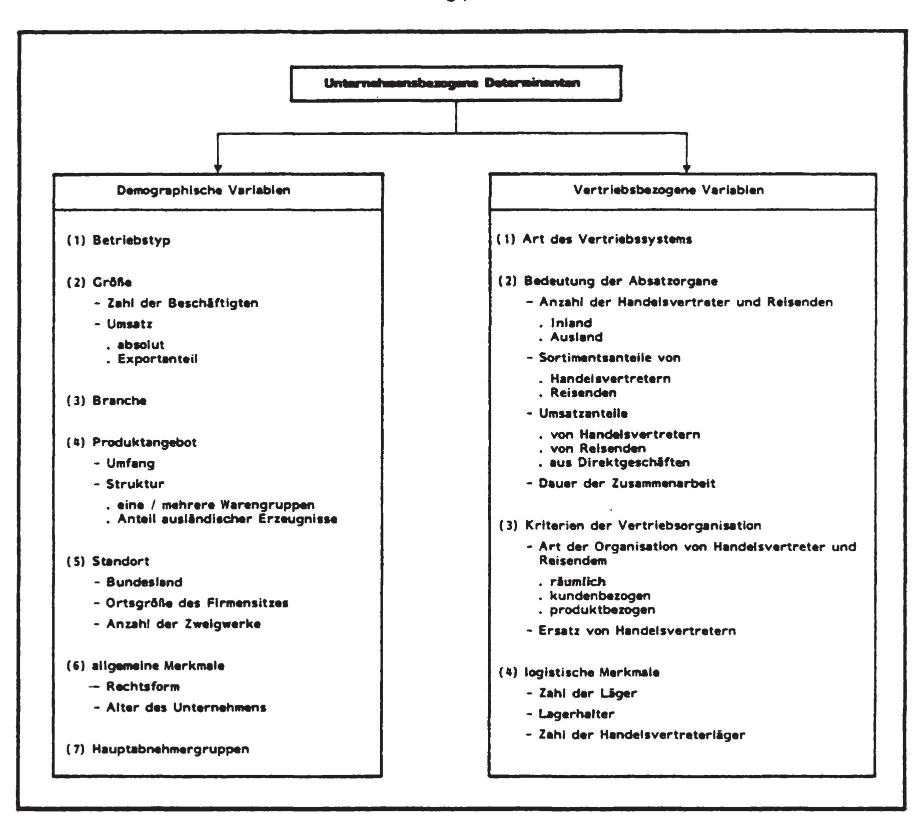


Abb. 11: Unternehmensbezogene Determinanten der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem im Herstellersegment

---

Fortsetzung von S. 56
Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel, Frankfurt 1981, S. 53, Fußnote 4; Webster, F.E., Wind, Y., Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, 1972.

Die Größe des Unternehmens läßt sich durch mehrere Kennziffern darstellen (z.B. Umsatz, Zahl der Beschäftigten). Kleine Unternehmen, d.h. mit geringem Umsatz, sind in der Regel gezwungen, mit Handelsvertretern zusammenzuarbeiten, da ihre Umsätze in einzelnen Verkaufsbezirken zu niedrig sind, um Reisende beschäftigen zu können[1]. Diese Unternehmen können ihre Produkte nur überregional distribuieren, indem sie Mehrfirmenvertreter einschalten[2]. Darüber hinaus ist die Kapitalbindung durch einen Reisendenstab zu hoch, so daß der Handelsvertreter als Absatzform gewählt wird[3].

Die Eigenschaften eines Produktes in Verbindung mit der Verwendungsstruktur der Abnehmer sind weitere wichtige Faktoren bei der Entscheidung zwischen Handelsvertreter und Reisendem[4].
Abbildung 12 zeigt die Ausprägungen der produktbezogenen Bestimmungsfaktoren im Überblick und ordnet jeweils die entsprechenden Absatzformen zu. Eine Empfehlung für den Einsatz von Handelsvertreter oder Reisendem wird besonders dann schwierig, wenn ein Produkt durch eine Kombination von Ausprägungen der rechten und linken Seite der Ab-

---

1 Zur Senkung von Vertriebskosten wird andererseits auch für große Firmen der Einsatz von Handelsvertretern empfohlen, vgl. Weil, A.W., Regional Sales Agents Help Cut Rising Staff Costs for Big Firms, in: Product Marketing, Nr. 5, 1979, S. 1 ff..

2 Vgl. Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 24.

3 Diesen betriebswirtschaftlichen Aspekt betont Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973, S. 485.

4 Vgl. zum Zusammenhang zwischen Absatzweg und Produkteigenschaften die Abhandlungen bei Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Köln,Opladen 1971, S. 151 ff.; Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, Diss. Mannheim 1959; Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, Göttingen 1975; Aspinwall, L., The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories, in: The Marketing Channel, Hrsg. B.E. Mallen, New York, London, Sydney 1967, S. 82 ff.. Die Zusammenstellung der im Text folgenden Produktmerkmale stützt sich weitestgehend auf diese Autoren.

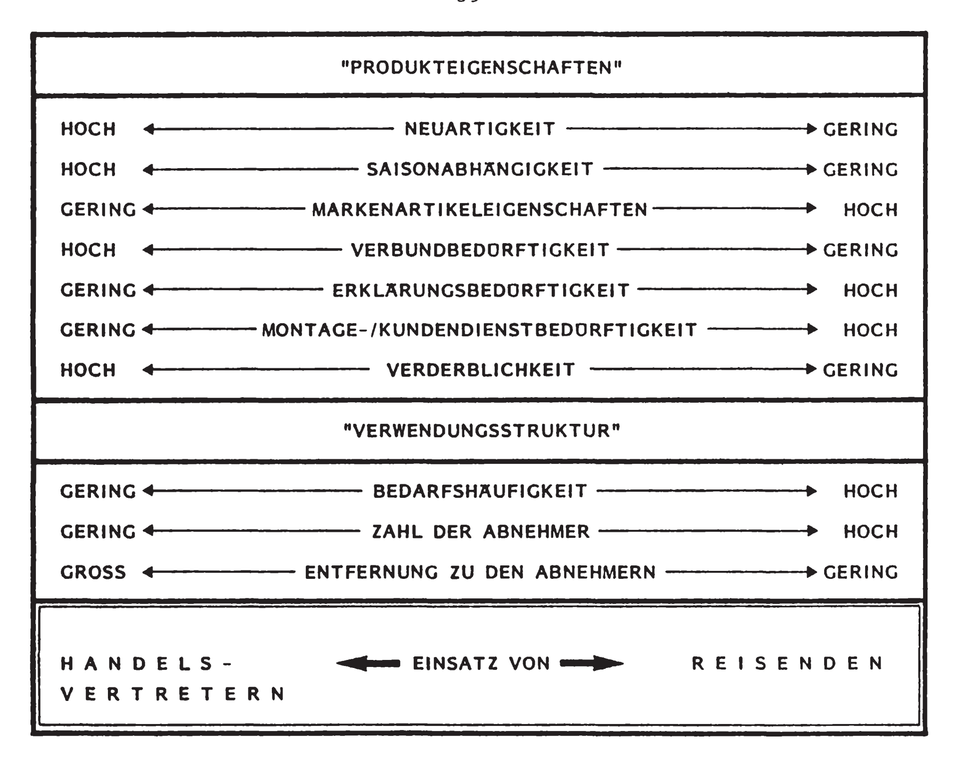


Abb. 12: Produktabhängige Bestimmungsfaktoren für den Einsatz von Handelsvertretern und Reisenden

bildung beschrieben wird. Grundsätzlich lassen sich Kombinationen bilden, die für bestimmte Branchen typisch sind. So werden von der Lebensmittelbranche Produkte hergestellt, die einen geringen Neuartigkeitsgrad aufweisen und wenig

saisonabhängig sind[1]. Eine Montage entfällt und die Erklärungsbedürftigkeit ist gering. Besonderes Gewicht kommt dagegen hier der Sicherung von Markenartikelstrategien zu[2]. Weiterhin kann sowohl die Bedarfshäufigkeit[3] als auch die Zahl und die Entfernung zu den Abnehmern als groß bezeichnet werden. Zu prüfen ist, ob die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem entsprechend der Branchenzugehörigkeit positiv oder negativ ausfällt.

Neben den unternehmensbezogenen sind die Einflüsse personenbezogener Determinanten zu analysieren. Sie lassen sich in zwei Gruppen einteilen: den demographischen und den berufsbezogenen Variablen. Abbildung 13 zeigt die einzelnen erhobenen Merkmale. Die Literatur gibt bisher keine Auskunft über beobachtete Zusammenhänge zwischen personenbezogenen Bestimmungsfaktoren und der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem. Dies verwundert insbesondere deswegen, weil das Außendienstmanagement ständigen persönlichen Kontakt mit Reisenden oder Handelsvertretern ihres Unternehmens hat.

---

1 Vgl. Batzer, E., Laumer, H., a.a.O., S. 55; Batzer, W., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 89; Engel, O., Die Zusammenarbeit mit Handelsvertretern, in: FAZ-BddW, Nr. 152 v. 5.7.1965, S. 5; Killisch-Horn, H.H., von, Handelsvertreter oder Reisende?, in: asw, Nr. 15/16, 1966, S. 1oo8. Die Bedeutung des Handelsvertreters bei modischen Artikeln unterstreicht o.V., Der Handelsvertreter in der westdeutschen Absatzwirtschaft, in: Ifo-Schnelldienst Nr. 44, 196o, S. 12.

2 Vgl. hierzu Meffert, H., Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, G+J Schriftenreihe Bd. 24, Hrsg. Gruner + Jahr AG & Co., Hamburg 1979, S. 19 f.. Die besondere Eignung von Handelsvertretern beim Verkauf einzelner Marken betont Gross, H., Der Handelsvertreter im Wandel der Märkte, Düsseldorf, Wien 1966, S. 112.

3 Vgl. Hagedorn, H., Ein Beruf - zwei Stände, Handelsvertreter contra Reisender, in: asw, Heft 9, 1969, S. 5o.

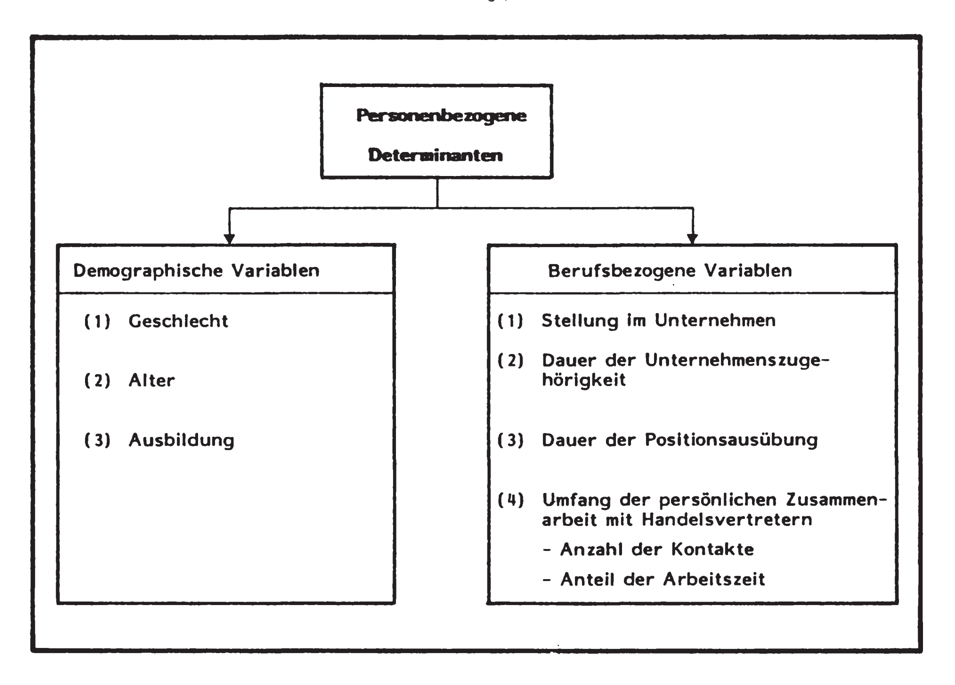


Abb. 13: Personenbezogene Determinanten der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem im Herstellersegment

Die beschriebenen unternehmens- und personenbezogenen Faktoren beeinflussen in vielfältiger Weise die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem. Für die empirische Analyse ist es daher zweckmäßig, die zu vermutenden Zusammenhänge nach den einzelnen Beurteilungskriterien zu differenzieren. Aus diesem Grunde werden für die einzelnen Kriterien bzw. Kriteriengruppen folgende Hypothesen aufgestellt:

IV.1. Hypothesen über die Kostenbeurteilung

H IV.1.1 Die Beurteilung der Kostenbelastung durch die Vertriebsformen wird vor allem von allgemeinen unternehmensbezogenen Faktoren (z.B. Umsatz) bestimmt.

H IV.1.2 Vertriebsbezogene Determinanten haben einen zentralen Einfluß auf die Beurteilung der Provisions-/Gehaltsansprüche der Außendienstmitarbeiter.

H IV.1.3 Es ergeben sich zwischen den Branchen Beurteilungsunterschiede.

H IV.1.4 Unternehmen mit geringem Umsatz schätzen die Provisionsansprüche des Handelsvertreters als gerechtfertigter ein als die Gehaltsansprüche des Reisenden.

H IV.1.5 Personenbezogene Determinanten haben auf die Kriterien der Kostenbeurteilung keinen nennenswerten Einfluß

IV.2. Hypothesen zur Steuerung und Kontrolle

H IV.2.1 Markenartikelunternehmen sind in überdurchschnittlichem Maße an einer Steuerrung ihres Außendienstes interessiert.

H IV.2.2 Personenbezogene Bestimmungsfaktoren haben im Gegensatz zu den unternehmensbezogenen Variablen keinen Einfluß auf die Beurteilung der Steuerung und Kontrolle.

IV.3. Hypothesen zu den Verkaufsfunktionen

H IV.3.1 Vertriebsbezogene Faktoren haben den höchsten Einfluß auf die Beurteilung der Verkaufsfunktionen.

H IV.3.2 Die generellen und unternehmensspezifischen Verkaufsbemühungen weisen unterschiedliche Bestimmungsfaktoren auf.

H IV.3.3 Von den personenbezogenen Determinanten bestimmen vor allem die beruflichen Variablen die Beurteilung.

H IV.3.4 In der Investitionsgüterindustrie werden die fachlichen Kenntnisse des Reisenden höher eingeschätzt als die des Handelsvertreters.

IV.4. Hypothesen zu den direkt kundenbezogenen Funktionen:

H IV.4.1 Kleine Unternehmen bestätigen vor allem die kundenorientierte Sortimentsfunktion des Handelsvertreters.

H IV.4.2 Es ergeben sich branchenspezifische Unterschiede bei der Beurteilung der Sortimentsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem.

H IV.4.3 Die langfristigen Kundenbeziehungen des Handelsvertreters werden von allen Wirtschaftsbereichen gleich hoch eingeschätzt.

H IV.4.4 Bei der Beurteilung der Markterweiterungsfunktion dominieren vertriebsbezogene Einflußvariablen.

IV.5. Hypothesen zur Informations- und Vermittlungsfunktion:

H IV.5.1 Persönlichkeitsbezogene Faktoren bestimmen im wesentlichen die Beurteilung der Informationsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem.

H IV.5.2 Vertriebsbezogene Variablen haben einen vergleichsweise niedrigen Einfluß auf die Beurteilung der Informationsfunktion.

H IV.5.3 Die Einschätzung der Vermittlungsfunktion hängt ab von allgemeinen unternehmensbezogenen Bestimmungsfaktoren, dabei insbesondere von der Branche und der Unternehmensgröße.

IV.6. Hypothese zu den Persönlichkeitsmerkmalen

H IV.6. Personenbezogene Merkmale sind eher geeignet, die Persönlichkeitsbeurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem zu erklären als unternehmensbezogene Merkmale.

IV.7. Hypothesen zur globalen Beurteilung der Vertriebsformen:

H IV.7.1 Die Benotung der Vertriebssysteme hängt vor allem von vertriebsbezogenen Variablen ab.

H IV.7.2 Zwischen den Branchen gibt es signifikante Bewertungsunterschiede.

Die Analyse des Einflusses der Bestimmungsfaktoren gibt erste wesentliche Ansatzpunkte für das Handelsvertretermarketing. Die Akquisition von Kunden[1] sowie die Marktbearbeitung erfordern jedoch eine Identifikation von homogenen Herstellersegmenten, die durch demographische Variablen zu beschreiben sind:

H V.1. Die Hersteller lassen sich anhand ihrer Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem in Segmente einteilen. Innerhalb der Segmente ist eine homogene, zwischen ihnen dagegen eine heterogene Beurteilung festzustellen.

H V.2. Die Segmente lassen sich durch unterschiedliche Ausprägungen unternehmens- und personenbezogener Merkmale unterscheiden und dienen damit über die Segmentbeschreibung hinaus der Segmentbearbeitung im Sinne des Handelsvertretermarketing.

1.3 Empirische Prüfung von Hypothesen zum Vergleich der Vertriebsformen durch Hersteller

Zur vergleichenden Analyse der Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem wurden im folgenden die eingangs aufgestellten Hypothesen anhand einer empirischen Untersuchung überprüft. Die dabei herangezogenen Beurteilungen beruhen auf Aussagen von 4o2 befragten Herstellern, die entweder nur mit Handelsvertretern zusammenarbeiten (69 %) oder die ihren Vertrieb mit Handels-

---

1 Aus der Sicht der Handelsvertretung sind die Hersteller ihre Kunden, vgl. Voss, H., Handelsvertreter-Marketing, a.a.O., S. 1434.

vertretern und Reisenden organisiert haben (31 %). Zum Vergleich der Ergebnisse werden im Einzelfall Beurteilungen von Herstellern mit ausschließlicher Reisendenorganisation herangezogen (Kontrollgruppe n = 31)[1].

1.31 Gegenüberstellung der Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem

Analysiert man zunächst die Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem in einer Gegenüberstellung, so ist es zweckmäßig, dazu die Differenz der Mittelwerte - d.h. die individuell wahrgenommenen Unterschiede zwischen beiden Vertriebsformen - abzubilden (vgl. Abbildung 14). Je niedriger der Skalenwert links vom Nullpunkt ist, um so mehr spricht das jeweilige Kriterium für den Handelsvertreter. Der Nullpunkt zeigt die identische Einschätzung, während rechts davon mit steigendem Wert das Kriterium stärker beim Reisenden ausgeprägt ist.

Die Abbildungen 15 a - 15 d geben darüber hinaus Informationen über die prozentuale Verteilung der Ausprägungen einzelner Variablen[2]. Damit wird das Verhältnis der Befragten

---

1 Zur Struktur der Stichprobe vgl. im einzelnen die Ausführungen im Anhang.

2 Die in diesen Abbildungen dargestellten drei Kategorien wurden durch Zusammenfassung der Skaleneinzelwerte gebildet:
"stark ausgeprägt" = Skalenpunkt 1 und 2
"durchschnittlich ausgeprägt" = Skalenpunkt 3
"schwach ausgeprägt" = Skalenpunkt 4 und 5.

Kriterienset		Kriterium ist ...
1. Hersteller-bezogene Kriterien	Kosten	Kostenbelastung für den Hersteller
		Separate Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller
		Sachl. Begründung von Provisions- (Gehalts-) Ansprüchen
	Steuerung und Kontrolle	Allgem. Einflußnahme durch den Hersteller
		Freie Einteilung der Arbeitszeit
2. Funktions-orientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers
		Allgem. Einsatz für das anbietende Unternehmen
		Fachliche Kenntnisse
	Sortiment	Orientierung des Vertretungssortiments am Kunden
	Kunden-kontakt	Langfristige Beziehungen zu Kunden
	Markter-weiterung	Erweiterung des Kundenkreises
	Information	Vermittlung von Markt-u. Brancheninformationen
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten
3. Persönlichkeits-kriterien		Allgem. Persönlichkeitsmerkmale
		Unternehmerisches Denken
		Persönl. Einsatzbereitschaft
		Eigeninitiative
4. Note		

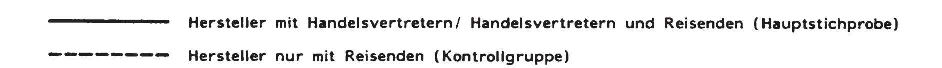


Abb. 14: Gegenüberstellung der Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem durch Hersteller

deutlich, die ein Kriterium bei Handelsvertreter und Reisendem als stark, durchschnittlich oder schwach ausgeprägt einschätzen.

Trotz grundsätzlich gleicher Aufgaben für Handelsvertreter und Reisende fallen unmittelbar die großen Differenzen auf, die bis auf das Kriterium der Vermittlungsfunktion alle hoch signifikant sind[1].

Bei den herstellerorientierten Kriterien fällt auf, daß die Hersteller die Kostenbelastung durch den Reisenden höher einschätzen als durch den Handelsvertreter. Dabei ist aus Abbildung 15 a der hohe Anteil der "Unentschiedenen" (durchschnittlich ausgeprägt) ersichtlich. Sie sehen die durch die Vertriebformen entstehenden Kosten weder als schwach noch als stark ausgeprägt an. Das kann darauf zurückgeführt werden, daß sie insgesamt mit der Kostenbelastung einverstanden sind. Auf jeden Fall schneidet in diesem Punkt der Handelsvertreter entschieden besser ab als der Reisende[2].

In engem Zusammenhang mit dieser Aussage steht der Vorteil des Handelsvertreters, dessen Provisionsansprüche als sachlich begründeter bezeichnet werden als die Gehaltsansprüche des Reisenden. Dies ist auf die nahezu ausschließlich umsatzabhängige Vergütung zurückzuführen.

---

1 Zur Überprüfung der Signifikanz der Mittelwerte wurde ein T-Test durchgeführt, vgl. zum Verfahren Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S. 1o8 f.. Die vorliegenden Signifikanzniveaus lagen bei 99 %.

2 Dies wird auch durch die empirische Untersuchung von Batzer / Meyerhöfer unterstützt. Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 82 f..

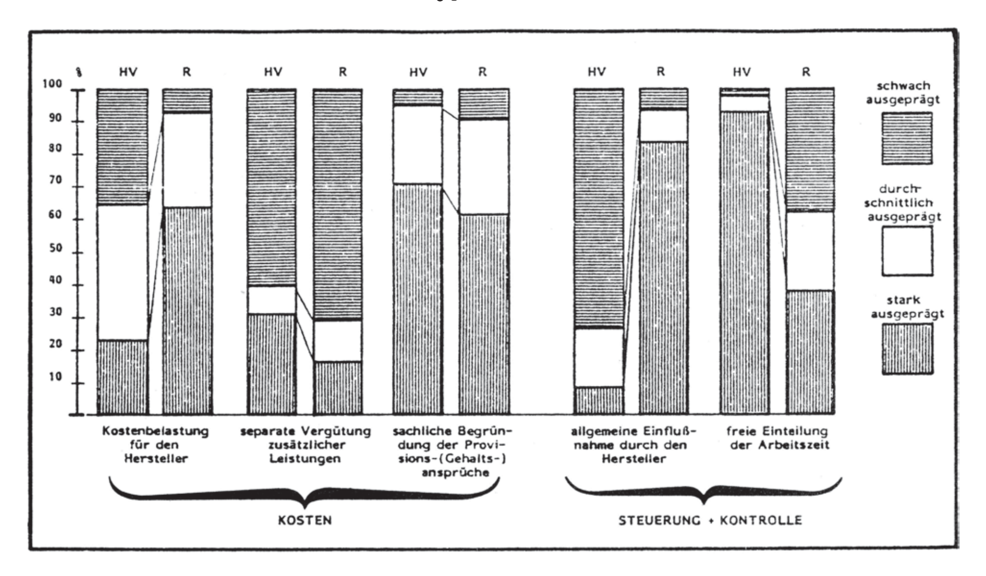


Abb. 15 a: Beurteilung herstellerorientierter Kriterien durch Hersteller

% HV R HV R HV R HV R

100 90 80 70 60 50 40 30 20 10

Verkaufsbemühungen

Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers

allgem. Einsatz für das anbietende Unternehmen

fachliche Kenntnisse

Abb. 15 b: Beurteilung verkaufsorientierter Kriterien durch Hersteller

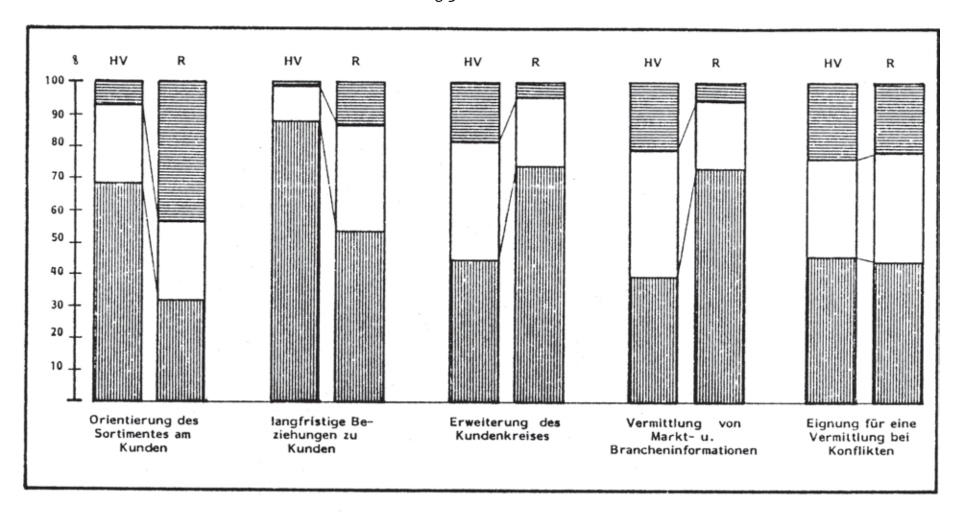


Abb. 15 c: Beurteilung funktionsorientierter Kriterien durch Hersteller

% HV R HV R HV R HV R

100
90
80
70
60
50
40
30
20
10

Allgem. Persön- lichkeitsmerkmale
Unternehmerisches Denken
Persönliche Einsatzbereitschaft
Eigeninitiative

Abb. 15 d: Beurteilung von Persönlichkeitskriterien durch Hersteller

Aufgrund der zusätzlichen Dienstleistungen des Handelsvertreters (z.B. Auslieferungslager, Regalpflege) wird erkannt, daß diese Leistungen über die Provision hinaus separat zu vergüten sind.

Die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller wird deutlich ausgeprägter beim Reisenden gesehen, der außerdem durch die Vorgabe der Arbeitszeit stärker zu kontrollieren ist.

Bei den Kriterien hinsichtlich der Verkaufsfunktionen ergibt sich teilweise ein Widerspruch zur bereits vorliegenden Untersuchung von Batzer / Meyerhöfer. Danach sind die Verkaufsbemühungen beim Handelsvertreter stärker ausgeprägt als beim Reisenden[1]. In der aktuellen Studie wird dazu im Gegensatz die Bevorzugung des Reisenden deutlich. Dies verstärkt sich weiter bei den Kriterien, die sich direkt auf das Herstellerunternehmen und die fachlichen Kenntnisse beziehen.

Als Vorzug des Handelsvertreters wird dagegen eindeutig die Sortiments- und Kundenkontaktfunktion gesehen, die durch den Reisenden nicht im gleichen Umfang wahrgenommen wird. Die Erweiterung des Kundenkreises ist nach Meinung der Hersteller hingegen beim Reisenden stärker ausgeprägt als beim Handelsvertreter. Das gleiche gilt auch für die Informationsfunktion. Damit bestätigt sich die Aussage von Meffert: "Zentraler Schwachpunkt der Handelsvertretertätigkeit ist das Informationsverhalten"[2].

Bei der Einschätzung zur Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten wird zwischen den Vertriebsformen kein Unter-

---

1 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., D. 86.

2 Meffert, H., Die Information ist verbesserungswürdig, a.a.O., S. 1442.

schied wahrgenommen. Hier ergibt sich für das Handelsvertretermarketing ein neues Aufgabengebiet mit Profilierungsmöglichkeiten. Diese Möglichkeit scheint auch deshalb realistisch, da die Persönlichkeitsstruktur als besonders ausgeprägt eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 14 und 15 d).

Die insgesamt kritische Einstellung der Hersteller gegenüber dem Handelsvertreter wird durch die Benotung deutlich. Danach erhält er die Durchschnittsnote von 2,63, der Reisende dagegen die Note von 2,37. In der Kontrollgruppe fällt die Note für den Handelsvertreter mit 3,58 noch schlechter aus als beim Reisenden (Durchschnittsnote 2). Damit ist Hypothese H I.14 abzulehnen und Hypothese H I.15 anzunehmen. Diese letzte Hypothese bestätigt sich auch für die übrige Beurteilung des Handelsvertreters. Im Vergleich zur Hauptstichprobe wird der Reisende immer stärker eingeschätzt als der Handelsvertreter. Die Ausnahme bildet die Sortimentsfunktion, die als besondere Stärke des Handelsvertreters herausgestellt wird (vgl. Abbildung 15 d)[1].

Der Kontrollgruppe wurde zusätzlich eine offene Frage nach Gründen, die für den Einsatz von Handelsvertreter und Reisendem sprechen, vorgelegt. Beim Handelsvertreter werden generell weniger Gesichtspunkte genannt, wobei man jedoch die variablen Kosten am häufigsten anführt (vgl. Abbildung 16). Beim Reisenden dagegen hob man besonders die

---

1 An dieser Stelle sollen nur Unterschiede zur Kontrollgruppe, die durch den alleinigen Einsatz von Reisenden gekennzeichnet ist, aufgezeigt werden. Gemäß der Forschungskonzeption erfolgt die Analyse des Einflusses der Vertriebsstruktur auf die Beurteilung später detailliert.

Gründe für den Einsatz von			
Handelsvertretern	Anzahl d. Nennungen	**Reisenden**	Anzahl d. Nennungen
variable Kosten	10	bessere Steuerungsmöglichkeiten	20
persönliche Einsatzbereitschaft	3	gezielt einsetzbar	8
langfristige Kundenbeziehungen	3	vertritt die Interessen nur eines Herstellers	6
geeignet für kleinere Unternehmungen	3	fachliche Kenntnisse	4
geringere Kosten	2	Konzentration auf die Unternehmensziele	4
keine Sozialabgaben erforderlich	2	geringere Vertriebskosten	3
geringer Kapitalaufwand	1	leicht auswechselbar und keine Abfindung	2
Selbständigkeit	1	nicht provisionsabhängig, d.h. mehr Einsatz bei Reklamationen	2
geeignet für Auslandsaktivitäten	1	bessere Ausbildungs- und Schulungsmöglichkeiten	2
rascher Wechsel möglich	1	besserer Kontakt Innendienst/Außendienst	1
		Einsatzmöglichkeiten im Innendienst	1
		problemlose Erweiterung des Verkaufsprogramms	1
		bessere Planung der Kosten	1
		bessere Marktinformationen	1

Abb. 16: Gründe für den Einsatz von Handelsvertreter und Reisendem (Mehrfachnennungen; Kontrollgruppe)

Steuerbarkeit sowie die ausschließliche Orientierung am Hersteller ("vertritt seine Interessen", "Konzentration auf die Unternehmensziele") hervor.

Überprüft man im einzelnen die Hypothesen zur Gegenüberstellung der Vertriebsformen (H I.1. - H I.15), so können nur die Hypothesen H I.5., H I.1o., H I.12. abgelehnt werden; d.h. entgegen den Erwartungen

- werden die Verkaufsbemühungen beim Reisenden als stärker ausgeprägt beurteilt als beim Handelsvertreter,

- wird der Reisende zur Erweiterung des Kundenkreises als geeigneter bezeichnet,

- weisen Handelsvertreter und Reisende die gleiche Qualifikation auf, um bei Konflikten zwischen Industrie und Handel zu vermitteln.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Literaturmeinung zum Vergleich von Handelsvertreter und Reisendem sich weitestgehend in der Beurteilung durch die Praxis widerspiegelt. Im folgenden ist darüber hinaus zu analysieren, welche Beziehungen zwischen den Beurteilungskriterien bestehen.

1.32 Beziehungen zwischen den Beurteilungskriterien

Die bisherige Analyse hatte die Gegenüberstellung gleicher Kriterien (z.B. "Kostenbelastung durch Handelsvertreter" versus "Kostenbelastung durch Reisende") zum Untersuchungsgegenstand. Dies kann als Interkriteriensetanalyse bezeichnet werden. Die Intrakriteriensetanalyse untersucht dagegen die Beziehungen zwischen verschiedenen

Kriterien (z.B. "Kostenbelastung durch Handelsvertreter" und "Verkaufsbemühungen durch Handelsvertreter") bei derselben Vertriebsform. Die Ansätze zur Untersuchung der Beziehungen zwischen den Beurteilungskriterien lassen sich durch zwei verschiedene Fragestellungen verdeutlichen:

(1) In welcher Reihenfolge werden die einzelnen Kriterien nach ihrer Bedeutung geordnet?

(2) Kann die große Zahl der Kriterien auf wenige zentrale Beurteilungsdimensionen verdichtet werden?

Diese Fragen sind jeweils einzeln für die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem zu beantworten (Intrakriteriensetanalyse). Daran schließt sich eine vergleichende Analyse der Ergebnisse zwischen den Vertriebsformen an.

1.321 Bedeutung der Kriterien

Die Bedeutung der Kriterien in der Beurteilung durch die Hersteller wird üblicherweise im Rahmen von Scoringmodellen durch Punktwerte erfaßt[1]. Diese Punktwerte werden unternehmensindividuell festgelegt. Sie bezeichnen die Wichtigkeit einzelner Kriterien für die Entscheidungsfindung zur Wahl von Handelsvertreter oder Reisendem. In der vorliegenden makroanalytischen Untersuchung wurde die Bedeutung der Kriterien mit Hilfe der Notengebung für

---

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 4o2 f.. Zur allgemeinen Darstellung von Punktbewertungsverfahren und ihrer Leistungsfähigkeit vgl. Sabel, H., Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht - Grundlagen und Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1971, S. 91 ff..

Handelsvertreter und Reisende herausgefunden. Mittels einer schrittweisen multiplen Regression mit der Note als abhängiger Variablen und den Kriterien als unabhängige Variablen konnte eine Reihenfolge des Erklärungsbeitrags und damit der Bedeutung der Kriterien aufgestellt werden[1].

Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, daß beim Handelsvertreter vor allem die Verkaufsbemühungen, der allgemeine Einsatz für den Hersteller, die Eigeninitiative sowie die geringe Kostenbelastung für den Hersteller die globale Einschätzung erklären . Die Merkmale der Eigeninitiative, der Verkaufsbemühungen sowie der Kostenbelastung sind bei der Beurteilung des Reisenden ebenfalls unter den ersten vier Variablen zu finden. Im Vergleich zum Handelsvertreter wird er umso besser eingeschätzt, je mehr er seine Informationsfunktion erfüllt. Beim Handelsvertreter trägt dieser Faktor nicht signifikant zur Erklärung seiner Note bei, da diese Funktion von ihm generell zu wenig wahrgenommen wird. Hier wird somit ein weiteres Mal die Wichtigkeit der Informationsabgabe als Profilierungsinstrument für den Handelsvertreter deutlich.

Überprüft man im einzelnen die Hypothesen zur Bedeutung der Beurteilungskriterien, so zeigt sich, daß tatsächlich die verkaufsbezogenen Merkmale eine dominierende Bedeutung aufweisen (Bestätigung der Hypothese H II.1.). Im Gegensatz zur Annahme unter H II.2. haben Persönlichkeitskriterien, wie Eigeninitiative, allgemeine Persön-

---

1 Vgl. zum Verfahren der multiplen Regression Kim, J.O., Kohout, F.J., Multiple Regression Analysis: Subprogramm Regression, in: SPSS, Hrsg. N.H. Nie et al., 2. Aufl., New York usw. 1975, S. 32o ff.; zu Spezialproblemen der Regressionsanalyse vgl. Chatterjee, S., Price, B., Regression Analysis by Example, New York 1977; Bortz, J., Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler, Berlin usw. 1977, S. 583 ff..

HANDELSVERTRETER	r[a]	Rang-platz	REISENDER	r[a]
Verkaufsbemühungen*	0,479	1	Eigeninitiative*	0,481
allgem.Einsatz f.d.Hersteller*	0,574	2	Verkaufsbemühungen*	0,563
Eigeninitiative*	0,601	3	Vermittlung von Markt-/Brancheninformationen*	0,597
Kostenbelastung f.d.Hersteller *	0,612[b]	4	Kostenbelastung f.d.Hersteller*	0,628[b]
Vergütung zusätzlicher Leistungen*	0,621	5	allgemeine Persönlichkeitsmerkmale*	0,637
freie Einteilung d.Arbeitszeit*	0,627[b]	6	langfristige Kundenbeziehungen	0,644
Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	0,631	7	Gehaltsansprüche*	0,647
Einflußnahme durch d.Hersteller	0,635[b]	8	allgem.Einsatz f. den Hersteller*	0,650
Erweiterung des Kundenkreises*	0,638	9	Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	0,654
langfristige Kundenbeziehungen	0,64o	10	persönliche Einsatzbereitschaft*	0,658
fachliche Kenntnisse	0,642	11	unternehmerisches Denken	0,659
unternehmerisches Denken	0,643	12	fachliche Kenntnisse	0,659
persönliche Einsatzbereitschaft	0,644	13	Einflußnahme durch d.Hersteller	0,660[b]
Vermittlung von Markt-/Brancheninformationen	0,645	14	Kundenorientierung des Vertretungssortiments	0,660
Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	0,645	15	freie Einteilung der Arbeitszeit	0,660
allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	0,645	16	Vergütung zusätzlicher Leistungen	0,660[b]
Provisionsansprüche	0,645	17	Erweiterung des Kundenkreises	0,660
Kundenorientierung des Vertretungssortimentes	0,645	18	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	0,660

a) r = multipler Korrelationskoeffizient
b) Beeinflussungsrichtung negativ, bei allen übrigen Variablen positiv
* Signifikanzniveau größer als 95 %

Tab. 1 : Bedeutung der Beurteilungskriterien zur Erklärung der Note von Handelsvertreter und Reisendem

lichkeitsmerkmale, beim Reisenden ein höheres Gewicht als beim Handelsvertreter. Ausdrücklich hervorzuheben ist dabei die besondere Bedeutung des Kriteriums der Eigeninitiative, das sich als eines der zentralen Größen zur Beurteilung beider Vertriebsformen herausgestellt hat. Damit zählt dieses Merkmal nach Meinung der Hersteller zu den grundlegenden Voraussetzungen eines erfolgreichen Verkäufers, was auch durch die Studien von Lamont / Lundstrom und Kienbaum / Ahlbrecht gestützt wird[1].

In der Literatur wird immer wieder die Bedeutung der Einflußnahme durch den Hersteller auf die Vertriebsformen hervorgehoben. Dieses Kriterium liefert jedoch keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Notengebung, d.h. der Umfang der Einflußnahmemöglichkeiten beeinflußt nicht die generelle Einstellung der Hersteller gegenüber Handelsvertretern und Reisenden (Ablehnung von H II.3.).

Bestätigt werden kann auch nicht H II.3., d.h. die Kostenbelastung hat beim Handelsvertreter im Vergleich zum Reisenden kein höheres Gewicht. Sie erhält bei beiden Vertriebsformen den gleichen Rang. Entgegen der Annahme, daß das kundenorientierte Sortiment für die Beurteilung des Handelsvertreters bedeutsamer ist als für die des Reisenden, hat dieses Kriterium in keinem Fall einen signifikanten Einfluß auf die Benotung (Ablehnung der Hypothese H II.5.).

Bedeutsam für das Leistungsangebot des Handelsvertreters ist die Tatsache, daß die separate Vergütung zusätzlicher Leistungen einen positiven Einfluß auf das Gesamturteil der Hersteller hat. Damit scheinen sie grundsätzlich einer

---

1 Vgl. Lamont, L.M., Lundstrom, W.J., a.a.O.; Kienbaum, J., Ahlbrecht, B., a.a.O..

über die Provision hinausgehenden Vergütung nicht in dem Umfang abgeneigt zu sein wie vielfach angenommen[1]. Außerdem schlagen sich hier positive Erfahrungen der Hersteller mit den zusätzlichen Dienstleistungen der Handelsvertreter nieder.

1.322 Dimensionen der Beurteilung

Die vergleichenden Untersuchungen zum Problem Handelsvertreter oder Reisender stützen sich regelmäßig auf eine größere Zahl von Kriterien, die auch in die vorliegende Forschungsstudie Eingang fanden. Das Problem bei der Vielzahl von Kriterien sind die Übersichtlichkeit und die auftretenden Redundanzen. Je redundanter die Kriterien sind, umso eher ist es möglich, sie auf wenige Beurteilungsdimensionen zu komprimieren. Wenn es gelingt, diese zentralen Faktoren bei möglichst geringem Informationsverlust zu extrahieren, können sie im Rahmen von Kommunikationsstrategien im Handelsvertretermarketing aufgegriffen werden.

Zur Verdichtung der Daten wurden die vorliegenden 18 Items für den Handelsvertreter und Reisenden gesondert einer Faktorenanalyse unterzogen[2]. Die Ergebnisse für den Handelsvertreter sind in Tabelle 2, die für den Reisenden

---

1 Vgl. Koinecke, J., Marketing mit Handelsvertretern im härteren Markt, a.a.O., S. 194. Er zeigt diesen Punkt als wesentlichen Interessenskonflikt auf.

2 Von den verschiedenen Typen der Faktorenanalyse wurde hier die allgemein übliche R-Technik angewandt. Sie basiert auf den Korrelationen zwischen den Variablen. Vgl. zum Verfahren Kim, J.O., Factor Analysis, in: SPSS, Hrsg. N.H. Nie et al., 2. Aufl., New York usw. 1975, S. 468 ff.; Überla, K., Faktorenanalyse, 2. Aufl., Berlin 1971; Harmann, H.H., Modern Factor Analysis, 3. Aufl., Chicago 1976; Revenstorf, D., Lehrbuch der Faktorenanalyse, Stuttgart 1976.

in Tabelle 3 aufgestellt[1].

Die Faktorenanalyse für den Handelsvertreter ergab fünf Faktoren, die insgesamt 4o,8 % der Gesamtvarianz erklären. Die einzelnen Dimensionen lassen sich folgendermaßen kennzeichnen:

Faktor 1: "Dienstleistung"

Dieser Faktor wird vor allem durch die herstellerbezogenen Verkaufsfunktionen, den langfristigen Kundenkontakt, die Informationsfunktion und die sachliche Begründung der Provisionsansprüche erklärt. Es handelt sich hier um einen Großteil der Dienstleistungen, die der Handelsvertreter für den Hersteller erbringt.

Faktor 2: "Sales Management"

Im internen Vorstellungsbild der Hersteller wird zwischen den ihnen gegenüber erbrachten Dienstleistungen und den von ihnen relativ unabhängigen Verkaufsaktivitäten des Handelsvertreters (Sales Management) unterschieden. Dazu zählen die Verkaufsbemühungen, die Markterweiterungsfunktion sowie die persönliche Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative.

Faktor 3: "unternehmerische Persönlichkeit"

Diese Dimension zeigt eindeutig, daß der Handelsvertreter als Unternehmer eingeschätzt wird: seine Leistungen sind separat zu vergüten, das Sortiment orientiert sich am Kunden und er eignet sich für eine Vermittlung bei Konflikten. Diese Interpretation wird gestützt durch die Dominanz der Persönlichkeitsmerkmale wie etwa das unternehmerische Denken und die persönliche Einsatzbereitschaft. Die negative Faktorladung bei dem Kriterium "Kostenbelastung" deutet darauf hin, daß die Hersteller zu ihrem Vorteil einen Gegensatz zwischen dem Unternehmertum des Handelsvertreters und den entstehenden Vertriebskosten sehen.

---

1 Die Werte sind der Matrix der Faktorladungen, sogenannte "Varimax Rotated Factor Matrix", entnommen worden. In den Tabellen sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die höchsten Faktorladungen pro Faktor dargestellt. Daneben sind alle negativen Faktorladungen, die kleiner als -o,1 sind, zur Interpretationshilfe angeführt. Zur Berechnung der erklärten Varianzen wurden alle Faktorladungen herangezogen, um die vollständige Bedeutung des jeweiligen Faktors abzubilden.

Kriterienset		Faktoren	F1 Dienstleistung	F2 Sales-Management	F3 Unternehmerische Persönlichkeit	F4 Herstellerabhängigkeit	F5 Individualität
1. Herstellerbezogene Kriterien	Kosten	Kostenbelastung für den Hersteller	......		- 0,1290	0,1886	......
		separate Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller	......	......	0,2344		......
		sachl. Begründung von Provisions-(Gehalts-) Ansprüchen	0,3590	......	......	......	......
	Steuerung und Kontrolle	allgem. Einflußnahme durch den Hersteller	......			0,6624	......
		freie Einteilung der Arbeitszeit	......	......	......	......	0,3231
2. Funktionsorientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen	......	0,5300	......	- 0,1321	......
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	0,6814				......
		allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen	0,5444				......
		fachliche Kenntnisse	0,6841	......	......	......	......
	Sortiment	Orientierung des Vertretungssortiments am Kunden	......		0,3240		......
	Kundenkontakt	langfristige Beziehungen zu Kunden	0,4560	......	......	- 0,1788	......
	Markterweiterung	Erweiterung des Kundenkreises	......	0,6184	......	......	......
	Information	Vermittlung von Markt- u. Brancheninformationen	0,4498	......	......	- 0,1355	......
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	......	......	0,4986	......	......
3. Persönlichkeitskriterien		allgem. Persönlichkeitsmerkmale	......		0,4304		0,5235
		unternehmerisches Denken	......	......	0,5581	- 0,2137	......
		persönl. Einsatzbereitschaft	......	0,5904	0,4865	- 0,1422	......
		Eigeninitiative	......	0,5912	......	......	......
		erklärte Varianz	13,5 %	11,8 %	8,4 %	3,7 %	3,4 %

Tab. 2 : Beurteilungsdimensionen des Handelsvertreters beim Hersteller

Kriterienset		Faktoren	F1 Persönlichkeit	F2 berufliches Engagement	F3 Herstellerabhängigkeit	F4 Kostenbelastung
1. Herstellerbezogene Kriterien	Kosten	Kostenbelastung für den Hersteller	- 0,2691	......		0,2224
		Separate Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller		......		0,2664
		sachl. Begründung von Provisions- (Gehalts-) Ansprüchen	......	......	......	0,4670
	Steuerung und Kontrolle	allgem. Einflußnahme durch den Hersteller			0,7263	
		freie Einteilung der Arbeitszeit	......	......	- 0,4482	0,3805
2. Funktionsorientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen	......	0,7071	- 0,1038	- 0,1062
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers		0,6634		
		allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen	......	0,5584	......	......
		fachliche Kenntnisse	......	0,3313	......	......
	Sortiment	Orientierung des Vertretungssortiments am Kunden	0,3717		- 0,1991	
	Kundenkontakt	langfristige Beziehungen zu Kunden	0,5879	......	- 0,1284	......
	Markterweiterung	Erweiterung des Kundenkreises	......	0,7205	......	......
	Information	Vermittlung von Markt- u. Brancheninformationen	......	0,4388	......	......
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	0,5726	......	......	......
3. Persönlichkeitskriterien		allgem. Persönlichkeitsmerkmale	0,5841	......	......	
		unternehmerisches Denken	0,7964	......	......	......
		persönl. Einsatzbereitschaft	0,6865	......	......	......
		Eigeninitiative	0,7572	......	......	......
		erklärte Varianz	19,o %	14,5 %	6,0 %	4,1 %

Tab. 3 : Beurteilungsdimensionen des Reisenden beim Hersteller

Faktor 4: "Herstellerabhängigkeit"

Dieser Faktor wird primär durch das Kriterium "allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller" erklärt. Interessanterweise sehen die Hersteller hier einen Widerspruch zu den Verkaufsbemühungen, der Kundenkontakt- und Informationsfunktion sowie zu den Persönlichkeitsmerkmalen "unternehmerisches Denken" und "persönliche Einsatzbereitschaft". Dies läßt sich eventuell dadurch erklären, daß der Handelsvertreter diese Leistungen z.T. selbständig erbringen muß: die Kriterien "Kundenkontakt"- und "Informationsfunktion" weisen nämlich beim Faktor "Dienstleistung" positive Ladungen auf.

Faktor 5: "Individualität"

Entgegen den Erwartungen werden die Kriterien "freie Einteilung der Arbeitszeit" und "allgemeine Persönlichkeitsmerkmale" nicht dem Faktor "unternehmerische Persönlichkeit" zugeordnet. Stattdessen differenzieren die Hersteller nach der Individualität des Handelsvertreters.

Insgesamt ist festzustellen, daß die ex-ante getroffene Einteilung der Kriterien nur teilweise mit dem Vorstellungsbild der Hersteller vom Handelsvertreter übereinstimmt. Damit ist Hypothese H III.1. abzulehnen.

Für die Beurteilung des Reisenden trifft dagegen die Hypothese in größerem Umfang zu. Es wurden vier Faktoren extrahiert, die zusammen 43,6 % der Varianz erklären. Sie lassen sich interpretieren als:

Faktor 1: "Persönlichkeit"

Bei diesem Faktor dominieren die Persönlichkeitsmerkmale in Verbindung mit den Kriterien, die den Kontakt zum Kunden beschreiben: "langfristige Beziehungen zu Kunden", "Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten" und "Orientierung des Vertretungssortimentes am Kunden". Aus diesem Grunde ließe sich dieser Faktor auch im weitesten Sinne als "Extrovertiertheit" deuten.

Faktor 2: "berufliches Engagement"

Nach Meinung der Hersteller zählen zum beruflichen Engagement des Reisenden die gesamten Verkaufsfunktionen sowie

die Markterweiterungs- und Informationsfunktion. Es handelt sich dabei um das Berufsbild des Reisenden, zu dessen Aufgaben vor allem der Verkauf und die Vermittlung von Informationen gehören. Im Gegensatz zum Ergebnis beim Handelsvertreter wird das Kriterium "allgemeine Verkaufsbemühungen" den anderen Verkaufsfunktionen zugeordnet. Dies leuchtet unmittelbar ein, da der Reisende nur für einen Hersteller tätig ist.

Faktor 3: "Herstellerabhängigkeit"

Ebenso wie bei der Beurteilung des Handelsvertreters wird dieser Faktor durch das Merkmal "allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller" geprägt. Aus der Abhängigkeit des Reisenden erklären sich auch die geringen Möglichkeiten einer freien Einteilung der Arbeitszeit (hohe negative Faktorladung).

Faktor 4: "Kostenbelastung"

Die Kosten, die durch den Reisenden entstehen, gehören als vierte Dimension zum internen Modell der Hersteller. An dieser Stelle zeigt sich ein weiteres Mal die Übereinstimmung von Faktorenanalyse mit der vorgegebenen Kriterienstruktur.

Im Vergleich der Ergebnisse von Handelsvertreter- und Reisendenbeurteilung fällt unmittelbar die unterschiedliche Zahl extrahierter Faktoren auf. Daraus folgt, daß Hypothese H III.2. abgelehnt werden muß. Beim Handelsvertreter werden fünf Faktoren, beim Reisenden vier extrahiert. Das Bild vom Handelsvertreter ist damit differenzierter als das des Reisenden. Hinzu kommt, daß die vier Faktoren zum Reisenden eine höhere erklärte Varianz aufweisen als die fünf Faktoren zum Handelsvertreter.

Da für die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem dieselben Items herangezogen wurden, ist zu prüfen, ob es zwischen den Faktoren Ähnlichkeiten gibt. Dazu wurden die einfachen Korrelationskoeffizienten zwischen den Faktoren berechnet[1]:

---

1 Die Korrelationskoeffizienten wurden auf der Basis der gesamten Faktorladungen nach Bravais-Pearson berechnet. Anhand eines selbsterstellten Programms erfolgte die Berechnung mit Hilfe eines Rechners vom Typ HP-41C. Zur Berechnungsformel vgl. Bleymüller, J.,Gehlert,G.,a.a.O., S. 49. Eine umfangreiche Darstellung findet sich bei Thomdike, R.M., Correlational Procedures for Research, New York 1978.

Reisende \ Handelsvertreter		F 1 Dienst-leistung	F 2 Sales Management	F 3 unterneh. Persön-lichkeit	F 4 Hersteller abhängig-keit	F 5 Indivi-dualität
F 1	Persön-lichkeit	o,12	o,42	o,8o	- o,67	o,35
F 2	berufliches Engagement	o,66	o,74	- o,35	o,o5	- o,19
F 3	Hersteller-abhängigkeit	o,25	o,o4	- o,16	o,74	- o,47
F 4	Kosten-belastung	- o,35	- o,35	o,o3	o,o3	o,55

Abb. 17: Korrelationen zwischen den Faktorenstrukturen von Handelsvertreter und Reisendem (Ähnlichkeitsmatrix)

Aus der Ähnlichkeitsmatrix sind unmittelbar die hohen Korrelationen zwischen der Persönlichkeitsdimension des Reisenden und der des Handelsvertreters, des beruflichen Engagements und dem Sales Management sowie der Herstellerabhängigkeit bei beiden Vertriebsformen ersichtlich. Beachtenswert sind auch die hohen negativen Koeffizienten zwischen dem Faktor "Persönlichkeit" auf Seiten des Reisenden und dem Faktor "Herstellerabhängigkeit" beim Handelsvertreter, d.h. die Items, die bei der Persönlichkeitsbeurteilung hoch laden, laden bei der Dimension der Herstellerabhängigkeit niedrig. Dagegen haben die Kriterien, die bei der Herstellerabhängigkeit des Reisenden einen hohen Erklärungsbeitrag aufweisen, nur einen geringen bei der Individualität des Handelsvertreters. Dies Ergebnis ist sofort einsichtig, da eine individuelle Entfaltung nur auf der Basis einer größeren Unabhängigkeit möglich ist. Insgesamt be-

stätigen die Tabellen 2 und 3 in Verbindung mit Abbildung 17 die Hypothese, daß sich die Inhalte der Beurteilungsdimensionen weitgehend unterscheiden.

Zwar konnte die ex - ante gewählte Strukturierung der Beurteilungskriterien nicht in allen Punkten durch die Ergebnisse der faktorenanalytischen Untersuchung bestätigt werden, jedoch sprechen mehrere Probleme gegen eine Umstrukturierung und Rechnung mit Faktorenwerten:

Aufgrund der unterschiedlichen Faktoren wäre keine Vergleichbarkeit mehr gewährleistet. Darüber hinaus würde eine Rechnung mit Faktorenwerten zu Informationsverlusten führen. Dies gilt insbesondere in diesem Fall, da die erklärten Gesamtvarianzen relativ geringe Werte aufweisen. Aus diesen Gründen wird sich die Analyse der Einflußfaktoren auf die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem am bisherigen Aufbau des Kriteriensets, d.h. an den einzelnen Leistungsmerkmalen orientieren.

1.33 Einflußfaktoren der Beurteilung

Zur Untersuchung des Ausmasses der Beeinflussung der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem durch unternehmens- und personenbezogene Bestimmungsfaktoren ist eine Abhängigkeits- oder sogenannte Dependenzanalyse durchzuführen[1]. Die Beurteilungen stellen die abhängigen (zu

---

1 Die Unterteilung multivariater Verfahren in Methoden der Dependenz- und Interdependenzanalyse hat sich in der Marktforschungsliteratur weitgehend durchgesetzt, vgl. Hüttner, M., Informationen für Marketingentscheidungen, a.a.O., S. 225.
Die folgenden Ausführungen sollen weniger eine allgemeine Darstellung des methodischen Instrumentariums geben als einen spezifischen Problemaufriß für die Verarbeitung des vorliegenden Datenmaterials. Damit ist eine Begründung der Verfahrenswahl, auch im Hinblick auf das Verständnis folgender Abschnitte, unumgänglich.

erklärenden) Größen dar, die Bestimmungsfaktoren dagegen gehen als unabhängige (erklärende) Größen in die Analyse ein[1].

---

1 Als Verfahren der Dependenzanalyse stehen die Methoden der Regressions- und Varianzanalyse zur Verfügung. Die Varianzanalyse ist primär für Berechnungen geeignet, bei denen die abhängige Variable metrisch und die unabhängigen Variablen nominal skaliert sind. Vgl. Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S. 115 ff.; Steidl, P., Experimentelle und nicht-experimentelle Methoden absatzwirtschaftlicher Kausalforschung, in: Marketing - Neue Ergebnisse aus Forschung und Praxis, Hrsg. E. Topritzhofer, Wiesbaden 1978, S. 47 ff.. Die Regressionsanalyse verlangt dagegen für beide Variablentypen metrisches Skalenniveau. Demnach müßten entsprechend dem Skalenniveau unterschiedliche Verfahren angewandt werden, was eine simultane Gesamtanalyse unmöglich machen würde. Um dieses Problem zu lösen, wurden die nominalskalierten Variablen als Dummy-Variablen deklariert. "Der Vorteil ihrer Verwendung liegt vor allem darin, daß qualitative Variable, ... durch sie quantifiziert werden können". Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S. 173 (unterstrichene Wörter im Original kursiv). Eine Anwendung der Varianzanalyse erübrigt sich auch deshalb, da sie der Regression mit Dummy-Variablen entspricht. Vgl. Melnick, E.L., Shoaf, F.R., Multiple Regression Equals Analysis of Variance, JoAR, Nr. 6,1977, S. 23 ff.; Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, a.a.O., S. 285; Wesolwsky, G.O., Multiple Regression and Analysis of Variance, New York 1976. Vgl. zur Anwendung der Dummy-Variablen im Rahmen der SPSS-Anwendung Kim, J.O., Kohout, F.J., Special Topics in Linear Models, in: SPSS, Hrsg. N.H. Nie et al., 2. Aufl., New York usw. 1975, S. 373 ff..

Im vorliegenden Fall wird eine schrittweise Regression verwendet, die nach dem Erklärungszuwachs aufgrund der Veränderung des Bestimmtheitsmaßes die Variablen nacheinander einbezieht. Als Ausschlußkriterium wurde in diesem Fall ein Mindestsignifikanzniveau von 95 % gewählt, vgl. Kim, J.O., Kohout, F.J., Multiple Regression Analysis: Subprogramm Regression, a.a.O., S. 32o ff.; Gaensslen, H., Schubö, W., Einfache und komplizierte statistische Analyse, 2. Aufl., München Basel 1976, S. 112 f..

Zur Kennzeichnung der Bedeutung einzelner Einflußfaktoren liegen unterschiedliche Maßgrößen wie etwa Korrelations- und Bestimmtheitsmaße oder Regressionskoeffizienten vor. Da die unabhängigen Variablen häufig unterschiedliche Dimensionen aufweisen, bietet es sich an, die standardisierten Regressionskoeffizienten (beta-Koeffizienten) zur Argumentation zu wählen. Durch die beta-Koeffizienten können die Einflüsse der Variablen unmittelbar verglichen werden, da sie die relative Stärke angeben, mit der die unabhängigen Variablen die abhängige Variable beeinflussen[1].

Um die Stärke des Zusammenhangs aller erklärenden Variablen der Regressionsfunktion mit der zu erklärenden Variablen aufzuzeigen, wird zusätzlich der multiple Korrelationskoeffizient angegeben[2].

Die jeweilige Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem als zu erklärende Variablen werden nicht nur einzeln, sondern auch simultan berücksichtigt. Dazu wurde, ähnlich wie in der Abbildung 1 4, die Differenz der Skalenwerte berechnet und als abhängige Variable definiert. Dieses Vorgehen ermöglicht unmittelbar eine Analyse der Diskrepanz der Beurteilung.

---

1 Vgl. Hüttner, M., Informationen für Marketingentscheidungen, a.a.O., S. 24o ff.; Holm, K., Lineare multiple Regression und Pfadanalyse, in: Die Befragung 5, Hrsg. K. Holm, München 1977, S. 27 ff..

2 Vgl. zur Interpretation einzelner regressionstypischer Kenngrößen z.B. Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, a.a.O., S. 238 ff..

1.331 Herstellerorientierte Kriterien

1.3311 Kosten

Zu den Beurteilungskriterien, die die Kostenseite der Vertriebsformen ansprechen, gehören im einzelnen die Kostenbelastung, die separate Vergütung zusätzlicher Leistungen sowie die sachliche Begründung von Provisions- bzw. Gehaltsansprüchen. Es hat sich gezeigt, daß die Kosten zu den zentralen Beurteilungsgrößen der Hersteller gehören.

Aus Abbildung 18 a[1] geht hervor, daß Hersteller die Kostenbelastung durch den Handelsvertreter als besonders stark ausgeprägt beurteilen, wenn sie einen Reisendenstab unterhalten. Die hohen Kosten, die durch das Handelsvertreterlager dem Hersteller entstehen, sind ein weiterer Grund für die negative Beurteilung dieses Kriteriums. Als besonders kostenintensiv gilt der Handelsvertreter in der Grundstoff- und Konsumgüterindustrie. Hier ergeben sich für eine Akquisitionsstrategie der Handelsvertreter Marktwiderstände.

---

1 In den folgenden Abbildungen wurden die Variablen der jeweiligen Gesamtregression auf die relevanten Ausprägungen der abhängigen Variablen aufgeteilt, um einen unmittelbaren Einblick in die Zusammenhänge zu gewährleisten. Die Einordnung der intervallskalierten Variablen folgt dem jeweiligen Vorzeichen mit entsprechender Angabe der erforderlichen Ausprägung (z.B. "hohe Zahl der HV-Läger" und "starke Ausprägung der Kostenbelastung"). Eine Umpositionierung dieser Variablen ist mit gegensätzlicher Ausprägung möglich (z.B. "geringe Zahl der HV-Läger" und "schwache Ausprägung der Kostenbelastung"). Dies ändert jedoch nichts an der Interpretation der Zusammenhänge. Zum Verständnis der jeweiligen Wirkungsrichtung ist es für den Leser, der sich insbesondere für die mathematisch-statistischen Darstellungen interessiert, wichtig zu wissen, daß die Skalen vom linken Pol mit dem Wert 1 aufsteigend bis zum rechten Pol mit dem Wert 5 codiert waren.

"Kostenbelastung durch den Handelsvertreter ist ..."

stark ausgeprägt ←——————————→ schwach ausgeprägt

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- R-Organisation nach Kunde und Produkt	-o,394	- hoher Umsatzanteil R	o,177
- R-Organisation räumlich	-o,292	- geringer Sortimentsanteil der HV	o,157
- Grundstoffe	-o,187	- Weiterverarbeiter als Abnehmer	o,156
- hohe Zahl der HV-Läger	-o,143	- Endverbraucher als Abnehmer	o,112
- hohe Zahl von Warengruppen	-o,117	- wenige Warengruppen	o,1oo
- Konsumgüter	-o,113	- hohe Zahl von R	o,1oo
- hoher Anteil des Exportumsatzes	-o,1o6		

multipler Korrelationskoeffizient = o,418

Abb. 18 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Kostenbelastung durch Handelsvertreter

Entgegen den Erwartungen führt ein hoher Umsatzanteil und eine hohe Zahl von beschäftigten Reisenden nicht zu einer negativen Beurteilung der Kostenbelastung des Handelsvertreters. Im Gegenteil: die Erfahrungen der Hersteller mit den entstehenden Kosten durch eine Reisendenorganisation führen zu einer positiven Einschätzung des Handelsvertreters. Es ist durchaus denkbar, daß die Entscheidung für den Vertrieb durch Reisende zu einem gewissen Grade auch bedauert wird.

Sofern die Unternehmungen wenige Warengruppen herstellen, beurteilen sie die Kostenbelastung positiv. Hier erweist sich für den Hersteller die Sortimentsfunktion des Handelsvertreters im Sinne einer Kostenverteilung des Vertriebs auf mehrere Unternehmungen als Vorzug. Darüber hinaus sind gerade bei einer geringen Zahl von Warengruppen Verbundeffekte für die vertretene Unternehmung wünschenswert bzw. erforderlich.

Diese These wird durch die Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Kostenbelastung durch Reisende unterstützt (vgl. Abbildung 18 b). Danach ist die Kostenbelastung bei einer hohen Zahl von Warengruppen gering. In diesen Fällen lohnt sich der Einsatz von Reisenden eher, da sie ein Gesamtsortiment vertreten und somit eher auf den Sortimentsverbund des Mehrfirmenvertreters verzichten können.

"Kostenbelastung durch den Reisenden ist ...."

stark ausgeprägt ←— — — — — — — — — — — — — — — → schwach ausgeprägt

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,222	- Grundstoffe	o,181
- Händler als Abnehmer	-o,175	- Konsumgüter	o,147
- Investitionsgüter	-o,142	- GmbH	o,138
- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	-o,o89	- hohe Zahl von HV	o,117
		- lange in der jetzigen Position tätig	o,114
		- hohe Zahl der Warengruppen	o,1oo
		- Einzelunternehmung/ oHG	o,o94

multipler Korrelationskoeffizient = o,368

Abb. 18 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Kostenbelastung durch Reisende

Bei der Anzahl der beschäftigten Außendienstmitarbeiter ergibt sich bei der Beurteilung des Reisenden eine ähnliche Aussage wie bei der des Handelsvertreters: je mehr Handelsvertreter beschäftigt werden, um so positiver werden Reisende beurteilt. Für den Handelsvertreter bedeutet dies, daß er sich bei seinen vertretenen Unternehmen stets als kostengünstige Alternative profilieren muß. Daß dies grundsätzlich möglich ist, beweist die negative Beurteilung der Reisenden, wenn der Umsatzanteil der Handelsvertreter hoch ist.

Andererseits scheinen die Hersteller aufgrund der hohen Kosten der Reisenden verstärkt auf Direktgeschäfte auszuweichen.

Die Kostenbelastung durch den Reisenden wird vor allem durch die Unternehmungen bestätigt, die Händler als Abnehmer haben oder im Investitionsgüterbereich tätig sind. Reisende erfüllen hier neben den eigentlichen Verkaufsaufgaben häufig Beratungsfunktionen, so daß Kosten ohne entsprechende Erlöse entstehen.

Es ist zu prüfen, ob diese Einschätzung auch für den unmittelbaren Vergleich der Vertriebsformen gilt (vgl. Abbildung 18 c). Nicht nur absolut sondern auch in Relation zum Handelsvertreter werden die Kosten durch den Reisenden im Investitionsgüterbereich höher eingeschätzt. Interessanterweise gilt die gleiche Aussage für den Nahrungs- und Genußmittelbereich, in dem der Vertrieb mit angestellten Außendienstmitarbeitern am meisten verbreitet ist. Trotz der hohen Kosten muß die Beschäftigung der Reisenden Vorteile aufweisen, die später zu analysieren sind.

"Kostenbelastung ist stärker ausgeprägt beim ...."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hohe Zahl von HV	-o,182	- Investitionsgüter	o,3o6
- hohe Zahl von Warengruppen	-o,162	- Nahrungs- und Genußmittel	o,283
- R-Organisation nach Kunde und Produkt	-o,159	- industr. Ge- u. Verbrauchsgüter	o,14o
- GmbH	-o,1o2	- geringer Sortimentsanteil der HV	o,138
		- nur HV im Vertrieb	o,128
		- Marketing/Verkaufsleiter	o,1o2
		- hoher Umsatzanteil der HV	o,o95
		- Studium	o,o91

multipler Korrelationskoeffizient = o,415

Abb. 18 c: Bestimmungsfaktoren der vergleichenden Beurteilung der Kostenbelastung durch Handelsvertreter und Reisenden

Bei der Beurteilung der hohen Kostenbelastung durch den Einsatz von Handelsvertretern stehen vertriebsbezogene Determinanten im Vordergrund (große Zahl von Handelsvertretern und Warengruppen, Key-Account-Management). Es stellt sich hier die Frage, warum Hersteller eine große Zahl von Handelsvertretern beschäftigen, obwohl sie den Reisenden als kostengünstiger einschätzen. Dies muß da-

rauf zurückgeführt werden, daß diese Hersteller die Vorteile des Handelsvertreters bei anderen Kriterien sehen.

Auch bei der Einschätzung der separaten Vergütung zusätzlicher Leistungen beim Handelsvertreter durch den Hersteller ist der Brancheneinfluß des Nahrungs- und Genußmittelbereiches besonders hoch. Gerade in diesem Wirtschaftszweig werden häufig zusätzliche Dienstleistungen des Handelsvertreters wie z.B. Lagerhaltung, Warenzustellung, Regalpflege oder der Einsatz von Propagandistinnen unabhängig von der Provision vergütet[1]. Es ließe sich hier die Hypothese aufstellen, daß aufgrund der Vergütung zusätzlicher Leistungen beim Ausscheiden eines Handelsvertreters ein Reisender eingestellt wird. Die Ergebnisse widersprechen jedoch dieser Hypothese: danach ist bei den Herstellern, die eine separate Vergütung bestätigen, ein Ersatz durch Handelsvertreter geplant. Die Dienstleistungen des Handelsvertreters werden folglich, auch wenn sie der Unternehmung zusätzliche Kosten verursachen, positiv eingeschätzt.

Beim Reisenden werden zusätzliche Leistungen um so weniger extra honoriert, je höher ihr Umsatzanteil ist. Nur in der Investitionsgüterbranche sind überdurchschnittlich häufig separate Vergütungen üblich. Dies ist auf die vorwiegend technisch umfassenden Aufgaben der Reisenden in diesem Bereich zurückzuführen.

Aus diesem Grunde werden auch die Gehaltsansprüche der Reisenden vor allem in der Investitionsgüterbranche als sachlich begründet herausgestellt (vgl. Abbildung 19 a), obwohl ihre Kostenbelastung als stark ausgeprägt bezeichnet wird. Als besonders bedenklich für den Handelsvertreter

---

1 Vgl. Treptow, W., a.a.O., S. 1158.

"Die Gehaltsansprüche des Reisenden sind ..."

sachlich begründet ←――――――――――→ nicht sachlich begründet

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Investitionsgüter	-o,192	- HV unterhält Lager	o,169
- altes Unternehmen	-o,165	- GmbH	o,1o3
- HV u. R im Vertrieb	-o,154	- Bayern	o,o95
- Händler als Abnehmer	-o,151	- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	o,o92
- Ersatz durch R	-o,118	- Einzelunternehmung/ oHG	o,o77
- ältere Befragte	-o,116		
- niedriger Sortimentsanteil der HV	-o,o75		

multipler Korrelationskoeffizient = o,385

Abb. 19 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Gehaltsansprüche des Reisenden

ist die Tatsache, daß vor allem die Unternehmungen die Gehaltsansprüche der Reisenden rechtfertigen, die beide Vertriebsformen gewählt haben. Sie planen deshalb auch den Ersatz eines ausscheidenden Handelsvertreters durch Reisende. Dies bedeutet für den Handelsvertreter eine große Gefahr der Substitution, die er durch eine Profilierung mit zusätzlichen Dienstleistungen abwenden muß. Eine entsprechende Dienstleistung ist die Lagerhaltungsfunktion. Sofern Handelsvertreter einen solchen Service bieten, werden die Gehaltsansprüche des Reisenden als weniger sachlich begründet eingeschätzt.

Sowohl die hohen Kosten als auch die wenig sachlich begrün-

deten Gehaltsansprüche der Reisenden sind als Gründe für den hohen Umsatzanteil aus Direktgeschäften bei einem Teil der Hersteller zu beobachten. Eine ähnliche Aussage läßt sich für die Beurteilung des Handelsvertreters nicht treffen. Ihre Provisionsansprüche werden primär von den Herstellern als gerechtfertigt eingeschätzt, die eine hohe Zahl von Außenlägern unterhalten, den Ersatz ausscheidender Handelsvertreter durch die gleiche Vertriebsform erwägen und eine hohe Zahl von Reisenden beschäftigen (vgl. Abbildung 19 b).

"Die Provisionsansprüche des Handelsvertreters sind..."			
sachlich begründet ←——→			nicht sachlich begründet
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hohe Zahl der Außenläger	-o,341	- HV unterhält Lager	o,394
- Ersatz durch HV	-o,16o	- Hersteller unterhält Lager	o,253
- hohe Zahl der R	-o,145	- Konsumgüter	o,148
- AG	-o,138	- Endverbraucher als Abnehmer	o,128
- altes Unternehmen	-o,1o1	- hohe Zahl der Beschäftigten	o,114
- Weiterverarbeiter als Abnehmer	-o,o47	- Nahrungs- und Genußmittel	o,1o9
		- hoher Umsatz	o,1oo

multipler Korrelationskoeffizient = o,372

Abb. 19 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Provisionsansprüche des Handelsvertreters

Die erklärenden Variablen "Handelsvertreter unterhält Lager" und "Hersteller unterhält Lager" für einen nicht sachlich begründeten Provisionsanspruch der Handelsvertre-

ter zeigen, daß die Handelsvertreter einerseits dem Hersteller nicht ausreichend die für ihn entstehenden Kosten begründen. Andererseits unterhalten die Hersteller eigene Lager, weil die Ansprüche nicht gerechtfertigt sind[1].

Die These, daß bei großen Unternehmen mit hohem Umsatz die Provisionen zu hoch sind, wird durch die Abbildung 19 b belegt. Hier spiegelt sich die Denkweise der Break-Even-Modelle wider, nach der ab einem bestimmten Umsatz der Reisende vorteilhafter ist. Auch in der Nahrungs- und Genußmittelbranche sowie im Konsumgüterbereich werden die Provisionen in ihrer Höhe als nicht gerechtfertigt bezeichnet. In diesen Bereichen ist in den letzten Jahren ein zunehmender Wettbewerbsdruck bei z.T. stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen festzustellen, so daß trotz der Proportionalität der Handelsvertreterprovisionen eine Unzufriedenheit über die Höhe der Provisionen bei diesen Herstellern zu beobachten ist.

Im direkten Vergleich zum Reisenden haben diese branchenspezifischen Bestimmungsfaktoren dagegen keinen signifikanten Einfluß (vgl. Abbildung 19 c). Nur ein hoher Umsatz des Herstellers spricht unmittelbar für die sachlichere Begründung des Reisendengehaltes. Außerdem sind die Unternehmungen, die sowohl Handelsvertreter als auch Reisende im Vertrieb beschäftigen, für eine bessere Einschätzung des Reisenden. Handelsvertreter, die beim selben Unternehmen zusammen mit Reisenden eingesetzt werden, sollten im direkten Vergleich ihre Provisionen mit der Unternehmung durchsprechen. Es zeigt sich nämlich, daß in den Fällen, in denen die Provisionsansprüche des Handelsvertreters als vergleichsweise sachlicher begründet eingeschätzt werden, eine Wiederbeschäftigung von Handelsvertretern erwogen wird.

---

1 Vgl. zu dieser Problematik auch Kern, O., Steigende Kosten durch breitere Dienstleistungen, in: HV + HM, Nr. 3, 1969, S. 98 f..

"Die Provisions-/Gehaltsansprüche sind sachlicher begründet beim ...."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Ersatz durch HV	-o,145	- HV + R im Vertrieb	o,149
- Einzelunternehmung/ oHG	-o,137	- hoher Umsatz	o,113
- Niedersachsen	-o,134	- lange in der jetzigen Position tätig	o,92o
- AG	-o,124		
- Geschäftsführer	-o,111		
- industr. Ge- und Verbrauchsgüter	-o,1o5		
- hohe Anzahl der Zweigwerke	-o,o94		

multipler Korrelationskoeffizient = o,392

Abb. 19 c: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der finanziellen Ansprüche von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Einzelunternehmer sehen ebenfalls die Ansprüche des Handelsvertreters als gerechtfertigter an als die des Reisenden. Sie kennen die Probleme und Risiken der Selbständigen und können sich deshalb eher mit ihnen identifizieren. Diese Annahme wird dadurch unterstützt, daß Geschäftsführer, d.h. Personen mit umfangreicher Verantwortung, die gleiche Meinung vertreten[1].

1 Die Unternehmereigenschaft des Handelsvertreters wird immer wieder betont, vgl. Stolterfoht, J.N., Die Selbständigkeit des Handelsvertreters, Düsseldorf 1973.

Überprüft man zusammenfassend die Hypothesen über die Kostenbeurteilung, so trifft nur ein Teil von ihnen zu:

- Die allgemeinen unternehmensbezogenen Bestimmungsfaktoren, wie etwa Umsatz, Branche, erklären zum großen Teil die Beurteilung der Kostenbelastung (Annahme von Hypothese H IV.1.1).

- Es hat sich bestätigt, daß die vertriebsbezogenen Determinanten (z.B. Lagerhaltung, Zahl der Reisenden) einen zentralen Einfluß auf die Beurteilung der Außendienstmitarbeiter haben (Annahme von Hypothese H IV.1.2).

- Es sind branchenspezifische Unterschiede festzustellen (Annahme von Hypothese H IV.1.3).

- Entgegen den Erwartungen konnte nicht festgestellt werden, daß kleinere Unternehmen die Provisionsansprüche des Handelsvertreters als gerechtfertigter einschätzen als die Gehaltsansprüche des Reisenden (Ablehnung von Hypothese H IV.1.4.).

- Personenbezogene Bestimmungsfaktoren haben nur einen geringen Einfluß auf die kostenorientierte Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem (niedrige beta-Koeffizienten) (Annahme von Hypothese H IV.1.5.).

Neben den Kosten werden Gesichtspunkte der Steuerung und Kontrolle zu den herstellerorientierten Kriterien gezählt.

1.3312 Steuerung und Kontrolle

Die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Handelsvertreters durch den Hersteller werden im allgemeinen als gering eingeschätzt. Dies bestätigen auch die vorliegenden Ergebnisse. Ein niedriger multipler Korrelationskoeffizient von nur o,269 zeigt, daß alle Hersteller darüber ein einheitliches Meinungsbild haben und es keine wesentlichen Abweichungen gibt.

Eine starke Einflußnahme betonen nur die Hersteller, die ihre Reisenden nach Kunden und Produkten organisiert haben. Diese Hersteller müssen ihre Handelsvertreter stärker steuern, um Überschneidungen der Vertriebsformen bei der Kundenbearbeitung zu vermeiden.

Im Gegensatz zu der Beurteilung des Handelsvertreters ergibt sich beim Reisenden im Hinblick auf die Beeinflussungsmöglichkeiten ein differenzierteres Bild mit einer großen Zahl signifikanter Bestimmungsfaktoren (vgl. Abbildung 2o a).

Die allgemeine Einflußnahme des Herstellers auf den Reisenden ist besonders wichtig für Markenartikelunternehmen[1]. Diese Annahme bestätigt sich durch einen Teil der vorliegenden Determinanten, denn Markenartikelhersteller sind meist große Unternehmen mit Zweigwerken und einem hohen Umsatz. Ihre Produkte vertreiben sie fast ausschließlich über den Handel ("Händler als Abnehmer"). Neben diesen produktbezogenen Merkmalen haben auch spezifische Vertriebskriterien einen Einfluß auf die Beurteilung.

---

1 Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt B.2.21.

"Die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller ist ..."

stark ausgeprägt ⟵ – – – – – – – – – – – – ⟶ schwach ausgeprägt

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- HV u.R im Vertrieb	-o,217	- hoher Sortimentsanteil der R	o,249
- altes Unternehmen	-o,15o	- Niedersachsen	o,173
- KG	-o,141	- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	o,128
- hoher Umsatz	-o,112	- große Städte als Unternehmenssitz	o,114
- Händler als Abnehmer	-o,1o9	- ältere Befragte	o,o74
- hohe Anzahl der Zweigwerke	-o,1o2		
- AG	-o,1oo		
- hoher Sortimentsanteil der HV	-o,o94		
- HV-Organisation nach geogr.Gesichtspunkten	-o,o91		
- Einzelunternehmung/oHG	-o,o86		
- Weiterverarbeiter als Abnehmer	-o,o79		

multipler Korrelationskoeffizient = o,444

Abb. 2o a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Steuerung des Reisenden

Sofern Hersteller sowohl Handelsvertreter als auch Reisende im Vertrieb beschäftigen, werden die Einflußmöglichkeiten auf den Reisenden höher eingeschätzt als bei den Unternehmen, die nur selbständige Außendienstmitarbeiter haben. Die Hersteller, die mit beiden Vertriebsfor-

men arbeiten, bemerken folglich unmittelbar den Unterschied im Umfang der Steuerung.

Es leuchtet ein, daß eine Einflußnahme auf den Reisenden auch dann stärker ausgeprägt ist, wenn sein Sortimentsanteil gering ist und der des Handelsvertreters hoch. Dies bestätigt auch der positive Zusammenhang zwischen dem hohen Sortimentsanteil der Reisenden und einer geringen Steuerungsmöglichkeit. Darüber hinaus läßt sich der Reisende auch dann weniger in seiner Arbeitsweise beeinflussen, wenn er Aufgaben des Key-Account-Managements übernimmt ("Reisenden-Organisation nach Kunden bzw. Produkten")[1]. Diese Beurteilung kommt dem Handelsvertreter entgegen, da er eine hohe Flexibilität aufweist und sich dadurch u.a. als Kundenmanager profilieren kann[2].

Im direkten Vergleich zwischen Handelsvertreter und Reisendem werden die obigen Aussagen bestätigt (vgl. Abbildung 2o b). Als besonders erwähnenswert erscheinen die neuhinzugekommenen Variablen "Zahl der Warengruppen" und "Zahl der Reisenden". Bei einer hohen Zahl von Warengruppen, die der Hersteller vertreibt, ist er besonders an einer Einflußnahme auf seine Handelsvertreter interessiert, vor allem dann, wenn sie alle Warengruppen vertreten und damit einen großen Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausüben.

Beschäftigt der Hersteller dagegen eine große Zahl von Reisenden, so ist in der Regel ihre Steuerung und Kontrolle zu institutionalisieren und formalisieren. Bei einer ge-

---

1 Vgl. zu den persönlichen Anforderungen an einen Key-Account-Manager auch Kemna, H., a.a.O., S. 75 ff..

2 Vgl. Voss, H., Wandel durch Nachdenken, Handelsvertreter-Praxis, Heft 11, Braunschweig 1979, S. 47 f..

"Die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller ist höher beim ..."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,222	- Händler als Abnehmer	o,19o
- Niedersachsen	-o,137	- Einzelunternehmung/ oHG	o,148
- industr. Ge- und Verbrauchsgüter	-o,o84	- hohe Zahl der R	o,1o6
- hohe Zahl der Warengruppen	-o,o77	- Weiterverarbeiter als Abnehmer	o,o94
		- KG	o,o89
		- Hessen / Rheinl.-Pfalz / Saar	o,o84

multipler Korrelationskoeffizient = o,392

Abb. 2o b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Steuerung von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

ringen Zahl können höhere Freiheitsgrade eingeräumt werden.

Mit der Möglichkeit der Handelsvertreter, ihre Arbeitszeit frei einzuteilen, wird häufig assoziiert, daß man in der Zusammenarbeit mit ihnen den Vertrieb nicht ausreichend kontrollieren kann[1]. Die freie Arbeitseinteilung der Han-

---

1 Vgl. Bless, H.J., Wieviel Freiraum hat der freie Handelsvertreter?, in: VuM 1974, Heft 12, S. 3 f..

delsvertreter wird besonders betont von Herstellern, die eine hohe Zahl von Außenlägern unterhalten. Andererseits wissen die Hersteller, die ein Lager selbst oder durch ihre Handelsvertreter unterhalten, daß auch der Handelsvertreter Sachzwängen unterliegt, die den Freiraum eingrenzen. Den Reisenden wird dann ein größerer Spielraum in der Arbeitszeitgestaltung eingeräumt, wenn sie nach geographischen Gesichtspunkten organisiert sind.

Beide zentralen Hypothesen zu den Kriterien der Steuerung und Kontrolle können angenommen werden: personenbezogene Bestimmungsfaktoren haben keinen Einfluß auf die Beurteilung (Hypothese H IV.2.2), unternehmensbezogene Variablen - und dabei insbesondere die, die Markenartikelunternehmen beschreiben - liefern einen überdurchschnittlichen Erklärungsbeitrag (Hypothese H IV.2.1).

1.332 Funktionsorientierte Kriterien

1.3321 Verkaufsfunktionen

Sowohl die entstehenden Kosten als auch der Umfang von Steuerung und Kontrolle im Außendienst sind immer an dem Ausmaß der gewünschten Funktions- bzw. Leistungserfüllung zu messen. Die zentrale Aufgabe der Vertriebsformen ist der Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens.

Die Verkaufsbemühungen des Handelsvertreters werden primär von den Unternehmungen als stark ausgeprägt bezeichnet, die eine große Zahl von Handelsvertretern beschäftigen und durch sie einen hohen Umsatz tätigen (vgl. Abbildung 21 a). Die Zufriedenheit mit den Verkaufsaktivitäten zeigt sich daran, daß diese Hersteller einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen ersetzen werden.

"Die Verkaufsbemühungen sind beim Handelsvertreter ..."

stark ausgeprägt ← — — — — — — — — — → schwach ausgeprägt

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Ersatz durch HV	-o,216	- Händler als Abnehmer	o,1o85
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,151	- GmbH u. Co KG	o,1o3
- hohe Zahl von HV	-o,o88	- Lehre	o,1o2
		- hohe Zahl von Beschäftigten	o,o93
		- Geschäftsführer	o,o92
		- Konsumgüter	o,o81
		- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	o,o8o

multipler Korrelationskoeffizient = o,373

Abb. 21 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Verkaufsbemühungen des Handelsvertreters

Eine kritische Beurteilung der Verkaufsbemühungen des Handelsvertreters ist bei den Unternehmen zu beobachten, die Händler als Abnehmer haben, eine hohe Zahl von Beschäftigten aufweisen, aus dem Konsumgüterbereich kommen und eine kunden- bzw. produktorientierte Reisendenorganisation haben. Es ist anzunehmen, daß diese als groß zu bezeichnenden Unternehmungen sich durch den Mehrfirmenvertreter nicht stark genug repräsentiert sehen. Diese Unternehmungen schätzen jedoch auch die Verkaufsbemühungen des Reisenden nicht stärker ein (vgl. Abbildung 21 b), so daß allgemein von einer kritischen Einstellung gegenüber den Vertriebsformen gesprochen werden kann.

"Die Verkaufsbemühungen sind beim Reisenden ..." stark ausgeprägt ←——→ schwach ausgeprägt			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- R-Organisation nach geograph. Gesichtspunkten	-o,224	- Endverbraucher als Abnehmer	o,144
- hohe Zahl persönl. Kontakte mit HV	-o,177	- hohe Zahl von HV	o,12o
- hoher Anteil des Exportumsatzes	-o,177	- Geschäftsführer	o,113
- lange in der jetzigen Position tätig	-o,147	- Ersatz durch HV	o,1o4
- KG	-o,127	- hohe Zahl der Beschäftigten	o,1o2
- Baden-Württemberg	-o,115	- Einzelunternehmung/ oHG	o,o81
- lange Zeit der Zusammenarbeit mit HV	-o,o86	- hoher Umsatzanteil der HV	o,o78
- große Städte als Unternehmenssitz	-o,o8o		
- hoher Sortimentsanteil der HV	-o,o8o		

multipler Korrelationskoeffizient = o,481

Abb. 21 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Verkaufsbemühungen des Reisenden

Die Faktoren, die die positive Beurteilung des Handelsvertreters beeinflussen, sind beim Reisenden als negative Größen zu verzeichnen, d.h., daß die Hersteller, die intensiv mit Handelsvertretern zusammenarbeiten, die Verkaufsbemühungen des Reisenden generell schlechter einschätzen. Auf der anderen Seite sind jedoch auch Abnutzungs-

effekte in der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handelsvertretern ersichtlich, denn Reisende werden um so stärker beurteilt, je höher die Zahl der persönlichen Kontakte, je länger die Zusammenarbeit mit Handelsvertretern und je höher ihr Sortimentsanteil ist. Diese Aussage bestätigt sich teilweise auch im direkten Vergleich zwischen Handelsvertreter und Reisendem (vgl. Abbildung 21 c).

"Die Verkaufsbemühungen sind ausgeprägter beim ..."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,188	- lange in der jetzigen Position tätig	o,146
- Ersatz durch HV	-o,151	- hohe Zahl persönl. Kontakte mit HV	o,145
- hohe Zahl von HV	-o,134	- hoher Anteil des Exportumsatzes	o,135
- Einzelunternehmung/ oHG	-o,o86	- R-Organisation nach geogr. Gesichtspunkt.	o,132 o,132
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,o84	- Händler als Abnehmer	o,1o6
		- Konsumgüter	o,o81

multipler Korrelationskoeffizient = o,463

Abb. 21 c: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Verkaufsbemühungen von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Für den Handelsvertreter ist daraus der Schluß zu ziehen, die Qualität und Quantität der persönlichen Kommunikation mit dem Hersteller zu überprüfen und gegebenenfalls in ihrer Intensität zu verringern.

Beim Reisenden werden die Verkaufsbemühungen als stärker ausgeprägt gesehen, wenn die Hersteller sie nach geographischen Gesichtspunkten sowie bei der Bearbeitung von Händlern einsetzen. In diesen Fällen ist eine intensivere Marktbearbeitung gegeben, da Reisende durch Vorgabe von Reiserouten und Kundenbesuchsfrequenzen stärker eingesetzt werden können. Diese Aussage wird durch die Ergebnisse bei dem Kriterium "Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers" erhärtet. Im direkten Vergleich zwischen den Vertriebsformen wird der Reisende im Hinblick auf den Umfang der Unterstützung der Hersteller aus der Nahrungs- und Genußmittel- und der Konsumgüterindustrie stärker eingeschätzt als der Handelsvertreter (vgl. Abbildung 22). Diese klassischen Markenartikelindustrien sind besonders darauf angewiesen, daß der Vertrieb eine im Sinne des Markenimage einheitliche Strategie verfolgt.

Die Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers werden insbesondere von den Herstellern beim Handelsvertreter als Vorzug genannt, die auch einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen ersetzen würden[1]. Dazu scheint in Abbildung 22 ein Widerspruch zu existieren, denn obgleich Hersteller die Verkaufstätigkeit für das Unternehmen beim Handelsvertreter höher als beim Reisenden einschätzen, planen sie einen Ersatz durch Reisende. Es muß folglich neben den Verkaufsbemühungen des Außendienstes zusätzlich andere Faktoren geben, die einen hohen Einfluß auf die Entscheidung zwischen Handelsvertreter und Reisenden ausüben.

---

1 Zu diesen herstellerspezifischen Verkaufstätigkeiten zählt auch das Kriterium "allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen". Die regressionsanalytischen Ergebnisse ähneln weitgehend denen der "Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers". Aus diesem Grunde werden sie hier nicht näher erläutert.

"Die Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers sind stärker ausgeprägt beim ...."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Ersatz durch HV	-o,225	- Nahrungs- und Genußmittel	o,164
- ältere Befragte	-o,176	- lange in der jetzigen Position tätig	o,159
- Ersatz durch R	-o,13o	- hoher Umsatz	o,151
- Einzelunternehmung/oHG	-o,121	- industr. Ge- und Verbrauchsgüter	o,151
- Niedersachsen	-o,o96	- Konsumgüter	o,121
- hohe Zahl der Warengruppen	-o,o93	- Studium	o,111
		- hoher Anteil des Exportumsatzes	o,1o8
		- R-Organisation nach geograph.Gesichtsp.	o,o89
		- Hersteller unterhält Lager	o,o87

multipler Korrelationskoeffizient = o,4o4

Abb. 22: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der herstellerbezogenen Verkaufsunterstützung von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Zur Gewährleistung des Verkaufserfolges sind die fachlichen Kenntnisse der Außendienstmitarbeiter unabdingbar. Fachliche Fähigkeiten werden dem Handelsvertreter vor allem von Herstellern unterstellt, die mit Handelsvertretern einen hohen Umsatz tätigen, eine hohe Zahl von Reisenden be-

schäftigen und die Handelsvertreter nach Kunden bzw. Produkten organisiert haben (vgl. Abbildung 23 a). Es können sich folglich die Handelsvertreter durch ihre Fachkenntnisse positiv profilieren, wenn sie in der Art des Key-Account-Managements eingesetzt werden und sich für ihre Aufgaben spezialisieren.

"Die fachlichen Kenntnisse sind beim Handelsvertreter ..."

stark ausgeprägt ←——————————→ schwach ausgeprägt

erklärende Variable	beta	erklärende Variable	beta
- KG	-o,222	- lange in der jetzigen Position tätig	o,234
- ältere Befragte	-o,183	- Marketing/Verkaufsleiter	o,157
- hohe Zahl der R	-o,149	- Nahrungs- u.Genußmittel	o,156
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,137	- Endverbraucher als Abnehmer	o,123
- HV-Organisation nach Kunde und Produkt	-o,136	- Geschäftsführer	o,12o
- Niedersachsen	o,131	- hohe Anzahl von Zweigwerken	o,o96
- AG	-o,119	- hoher Sortimentsanteil von HV	o,o83
- Einzelunternehmen/oHG	-o,113		
- Hersteller/Großhändler/ Importeure	-o,o88		
- Herstellerlager	-o,o78		
- Grundstoffe	-o,o67		

multipler Korrelationskoeffizient = o,463

Abb. 23 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung fachlicher Kenntnisse des Handelsvertreters

Bedenklich erscheint dagegen die Tatsache, daß ein Teil der Befragten aus persönlicher Erfahrung den Handelsvertretern fachliche Kenntnisse abspricht. Es sind dies die Personen, die eine langjährige Berufserfahrung in ihrer Stellung aufweisen sowie die Marketing- und Verkaufsleiter bzw. Geschäftsführer. Sie wissen, daß Handelsvertreter nicht im gleichen Umfang geschult werden können wie Reisende. Dies gilt besonders für die Verkaufsschulungen im Nahrungs- und Genußmittelbereich. Überraschenderweise ist die Investitionsgüterbranche, die eine hohe fachliche Qualifikation für ihren Außendienst verlangen muß, nicht als signifikanter Bestimmungsfaktor erfaßbar. Dies widerspricht der gängigen Literaturmeinung, die für diesen Wirtschaftszweig dem Handelsvertreter die fachlichen Fähigkeiten abspricht.

Eine Bestätigung der These, daß Reisende nach Meinung der Investitionsgüterunternehmungen eine hohe Qualifikation aufweisen, findet sich in Abbildung 23 b. Das gleiche gilt für die Unternehmungen, die den Handel und Weiterverarbeiter als Hauptabnehmer haben. Dem Verkäufer stehen hier professionelle Einkäufer gegenüber, die selbst über umfangreiches Fachwissen verfügen. Aus diesem Grunde sind die Hersteller auf gut ausgebildetes Außendienstpersonal angewiesen.

Eine negative Beurteilung fachlicher Kenntnisse erfahren die Reisenden durch Hersteller mit einer hohen Zahl von Warengruppen. Sie scheinen die Fähigkeiten des Reisenden nicht allzu hoch einzuschätzen, da er unter diesen Voraussetzungen nur ein breites Wissen erwerben kann. Entgegen den Erwartungen verneinen die Unternehmungen mit kunden- bzw. produktorientierter Reisendenorganisation die fachliche Qualifikation der Reisenden, denn üblicherweise wird davon ausgegangen, daß sie für diese Aufgabe besonders profunde

"Die fachlichen Kenntnisse sind beim Reisenden ...."

stark ausgeprägt ←——————————→ schwach ausgeprägt

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Sortimentsanteil der HV	-o,194	- hohe Zahl der Warengruppen	o,15o
- HV-Organisation nach geograf. Gesichtspunkt.	-o,169	- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	o,139
- lange in der jetzigen Position tätig	-o,169	- Bayern	o,138
- Investitionsgüter	-o,165	- Hessen/Rheinl.Pfalz/Saar	o,11o
- Händler als Abnehmer	-o,158		
- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt.	-o,148		
- Weiterverarbeiter als Abnehmer	-o,141		
- hohe Zahl der persönl. Kontakte mit HV	-o,12o		
- hohe Zahl von Zweigwerken	-o,o92		
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,o85		
- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	-o,o81		
- Studium	-o,o75		

multipler Korrelationskoeffizient = o,461

Abb. 23 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung fachlicher Kenntnisse des Reisenden

Fachkenntnisse aufweisen. Im Gegensatz zum Reisenden trifft diese Aussage auf den Handelsvertreter zu (vgl. Abbildung 23 c). Demnach hat er sich bei den Herstellern positiv profilieren können.

In dem vorliegenden direkten <u>Vergleich der Vertriebsformen</u> kommt wiederum die schlechte Beurteilung des Handelsvertre-

"Die fachlichen Kenntnisse sind stärker ausgeprägt beim ...."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- ältere Befragte	-o,195	- lange in der jetzigen Position tätig	o,3o8
- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,183	- GmbH u. Co KG	o,242
- HV-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,175	- Endverbraucher als Abnehmer	o,171
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,136	- hoher Sortimentsanteil der HV	o,163
- Grundstoffe	-o,128	- GmbH	o,151
- Alleininhaber/Mitinhaber	-o,112	- hohe Zahl der Zweigwerke	o,135
- hohe Zahl der Warengruppen	-o,o95	- Weiterverarbeiter als Abnehmer	o,111
		- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	o,o97
		- hohe Zahl persönl. Kontakte m. HV	o,o95

multipler Korrelationskoeffizient = o,496

Abb. 23 c: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung fachlicher Kenntnisse von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

ters trotz eines häufigen Kontaktes mit dem Hersteller zum Ausdruck. Darüber hinaus ist es für den Handelsvertreter als Warnsignal zu sehen, daß er von den Herstellern, von denen er einen großen Sortimentsanteil vertritt, als relativ unkundig bezeichnet wird. Hier muß er überlegen, ob er durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen in Kooperation mit dem Hersteller sein Image verbessert.

Die Hypothesen zu den Verkaufsfunktionen lassen sich zusammenfassend folgendermaßen beurteilen:

- Vertriebsbezogene Determinanten üben tatsächlich den größten Einfluß auf die Beurteilung der Verkaufsfunktion aus
  (Annahme von Hypothese H IV.3.1).

- Zwar haben die Bestimmungsfaktoren bei den generellen und unternehmensspezifischen Verkaufsbemühungen unterschiedliches Gewicht, doch ergeben sich ähnlich signifikante Variablen
  (Ablehnung von Hypothese H IV.3.2).

- Die berufsbezogenen Determinanten, wie z.B. Berufserfahrung, Stellung im Unternehmen, Zusammenarbeit mit Handelsvertretern, haben einen größeren Einfluß als allgemeine personenbezogene Variablen
  (Bestätigung von Hypothese H IV.3.3).

- Die fachlichen Kenntnisse des Reisenden werden besonders in der Investitionsgüterbranche hervorgehoben. Im direkten Vergleich beider Vertriebsformen ergeben sich jedoch keine signifikanten Unterschiede.
  (Ablehnung von Hypothese H IV.3.4).

1.3322 Sortimentsfunktion

Als besondere Stärke des Mehrfirmenvertreters wurde die Orientierung seines Sortimentes am Kunden bereits hervorgehoben[1]. Dies wird insbesondere durch die Hersteller bestätigt, die ihre Handelsvertreter nach Kunden oder Produkten organisiert haben (vgl. Abbildung 24 a). Sie nutzen

---

1 Vgl. die Ausführungen bei der Gegenüberstellung der Kriterien in Abschnitt B.2.41.

"Das Gesamtbild des Sortiments des Handelsvertreters orientiert sich ..."			
an Kundenwünschen ←		→ an Herstellerwünschen	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- HV-Organisation nach Kunde und Produkt	-o,186	- hohe Zahl von HV-Lägern	o,219
- Alleininhaber/Mitinhaber	-o,166	- Grundstoffe	o,171
- Einzelunternehmen/oHG	-o,151	- Endverbraucher als Abnehmer	o,156
- Hersteller/Großhändler/ Importeure	-o,139	- Konsumgüter	o,121
- hohe Zahl persönl. Kontakte mit HV	-o,137	- Hessen/Rheinl.-Pfalz / Saar	o,113
- lange Zusammenarbeit mit HV	-o,12o	- Händler als Abnehmer	o,1o6
- Norddeutschland	-o,112	- lange Zeit in der jetzigen Position	o,o98
		- große Städte	o,o9o
		- GmbH u. Co KG	o,o86
		- mehrere Warengruppen	o,o82
		- ältere Befragte	o,o78
		- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	o,o62

multipler Korrelationskoeffizient = o,471

Abb. 24 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Sortimentsfunktion des Handelsvertreters

bereits in ihrer Vertriebsorganisation den Sortimentsvorteil des Handelsvertreters. Das gleiche gilt für Einzelunternehmungen bzw. oHG. Es handelt sich bei diesen Rechtsformen häufig um kleinere, spezialisierte Unternehmungen

mit einem engen Produktprogramm, so daß sie auf Partizipationseffekte im Sortimentsverbund angewiesen sind.

Je stärker sich ein Handelsvertreter auf einen Hersteller als vertretenes Unternehmen konzentriert, um so weniger kann er sein Sortiment an den Kundenwünschen ausrichten. Dies gilt insbesondere für die Handelsvertreter, die für die Grundstoff- und Konsumgüterindustrie tätig sind oder an Endverbraucher verkaufen bzw. sich durch Lagerhaltung besonders stark an einen Hersteller binden.

Sofern der Hersteller mehrere Warengruppen durch den Handelsvertreter vertreibt, orientiert sich dessen Sortiment zwar an Herstellerwünschen. Aber gleichzeitig kann er dadurch seinen Kunden ein umfangreicheres Angebot unterbreiten. In dieser Variablen bestätigt sich der Wunsch der Unternehmungen, den Handelsvertreter stärker an sich zu binden. Diese Argumentation wird dadurch gestützt, daß Hersteller, die eine hohe Zahl von Warengruppen vertreiben, vom Reisenden behaupten, sein Sortiment richte sich nach den Kundenwünschen (vgl. Abbildung 24 b).

Wie bereits bei der Beurteilung der Verkaufsbemühungen für den Hersteller, bei der die Nahrungs- und Genußmittelindustrie den Reisenden vergleichsweise stärker einschätzte (vgl. Abbildung 22), kommt in Abbildung 24 b wiederum die Herstellerorientierung des Reisenden in diesem Wirtschaftszweig zum Ausdruck (mit o,2o2 höchstes beta-Gewicht).

Bei der kundenorientierten Denkweise scheint sich ein Nord-Süd-Gefälle zu ergeben. Im norddeutschen Raum wird das Gesamtbild des Reisenden eher an Kundenwünschen ausgerichtet beurteilt als in Süddeutschland (Bayern). Durch

"Das Gesamtbild des Sortimentes des Reisenden orientiert sich ..." an Kundenwünschen ←→ an Herstellerwünschen			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- NRW	-o,182	- Nahrungs- u. Genußmittel	o,2o2
- Einzelunternehmen/oHG	-o,153	- große Städte als Unternehmenssitz	o,131
- GmbH	-o,145	- hohe Anzahl von Zweigwerken	o,122
- hohe Anzahl der Warengruppen	-o,134	- hoher Umsatzanteil der HV	o,o98
- Norddeutschland	-o,129	- Bayern	o,o49
- R-Organisation nach geograf. Gesichtspunkt.	-o,117		
- Niedersachsen	-o,1o6		
- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	-o,1o3		
- AG	-o,o84		

multipler Korrelationskoeffizient = o,412

Abb. 24 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Sortimentsfunktion des Reisenden

den direkten Vergleich von Handelsvertreter und Reisendem wird diese These unterstützt (vgl. Abbildung 24 c): Es wird vom Handelsvertreter eine größere Kundenorientierung angenommen als vom Reisenden.

Hersteller, die sowohl Handelsvertreter als auch Reisende im Vertrieb beschäftigen und damit einen unmittelbaren Vergleich haben, unterstreichen die Kundenorientierung des Handelsvertretersortimentes. Der Nahrungs- und Genuß-

"Das Gesamtbild des Sortimentes orientiert sich mehr an den Kundenwünschen beim ..."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- HV u. R im Vertrieb	-o,3o1	- ältere Befragte	o,129
- nur HV im Vertrieb	-o,235	- R-Organisation nach geograf. Gesichtsp.	o,119
- Nahrungs- u. Genußmittel	-o,196	- HV unterhält Lager	o,116
- hohe Anzahl von Zweigwerken	-o,158	- NRW	o,112
- lange Zusammenarbeit mit HV	-o,125	- hohe Anzahl der Warengruppen	o,1o8
- Bayern	-o,1o3	- hoher Sortimentsanteil der R	o,o92
- Alleininhaber/ Mitinhaber	-o,o91		

multipler Korrelationskoeffizient = o,44o

Abb. 24 c: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Sortimentsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

mittelindustrie ist dies ebenfalls bewußt. In diesem Bereich ist auch eine besondere Inanspruchnahme des Sortimentsverbundes dadurch festzustellen, daß Handelsvertreter überdurchschnittlich viele Vertretungen aufweisen und damit ein besonders kundengerechtes Sortiment vorlegen können[1].

1 In der Nahrungs- und Genußmittelbranche beträgt die durchschnittliche Zahl von Vertretungen 8,1 gegenüber einem Gesamtmittel der anderen Branchen von 5,o Vertretungen pro Handelsvertretung, vgl. Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf (Hrsg.), a.a.O., S. 29.

Die Orientierung des Reisendensortimentes an den Kundenwünschen nennen im Vergleich zum Handelsvertreter die Unternehmungen als Vorzug, die die Reisenden nach geografischen Gesichtspunkten organisiert haben. Dieses Ergebnis überrascht, da stattdessen ein besonderer Einfluß aufgrund einer kundenorientierten Organisation erwartet werden konnte.

Neben den speziellen Erkenntnissen können beide Haupthypothesen bestätigt werden: Die kundenorientierte Sortimentsfunktion wird von kleineren Unternehmen bestätigt (Hypothese H IV.4.1), und es sind branchenspezifische Unterschiede sowohl bei der Einzelbeurteilung als auch bei der vergleichenden Einschätzung festzustellen (Hypothese H IV.4.2).

1.3323 Kundenkontaktfunktion

Bei der Analyse der Kundenkontaktfunktion mit ihren Determinanten ist nur ein geringer Zusammenhang zwischen der abhängigen Variablen "langfristige Beziehungen zu den Kunden sind beim Handelsvertreter stark/schwach ausgeprägt" und den unabhängigen, d.h. unternehmens- und personenbezogenen Variablen festzustellen (multipler Korrelationskoeffizient = o,384). Dagegen sind bei der Reisendenbeurteilung höhere Erklärungsbeiträge zu verzeichnen. Der multiple Korrelationskoeffizient beträgt o,552. Dabei haben primär die Variablen hohe signifikante beta-Koeffizienten, die die langfristigen Beziehungen des Reisenden zu den Kunden als ungenügend einstufen. Zu diesen Determinanten zählen, in der Reihenfolge ihrer Bedeutung:

(1) hoher Umsatzanteil durch Handelsvertreter
(2) Nahrungs- und Genußmittelindustrie
(3) nur Handelsvertreter im Vertrieb
(4) Handelsvertreter und Reisende im Vertrieb.

Diese Variablen verdeutlichen, daß einerseits bei einer starken Handelsvertreterorientierung (1 und 3) der Kundenkontakt der Reisenden als problematisch angesehen wird. Dies mag man auch als Selbstbestätigung der eigenen Entscheidung einstufen. Andererseits beurteilen auch die Hersteller die Kundenbeziehungen der Reisenden als kurzfristig, die sowohl den unmittelbaren Vergleich zum Handelsvertreter haben (4) als auch in einer Branche mit starker Reisendenorientierung arbeiten, nämlich in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie.

Wie aus Tabelle 4 unmittelbar deutlich wird, sehen vor allem die konsumentenorientierten Wirtschaftsbereiche (Konsumgüter, Nahrungs- und Genußmittel) die langfristigen Kundenbeziehungen des Reisenden als wenig stark ausgeprägt an[1]. Gerade in diesen Bereichen gibt es eine relativ hohe Fluktuation der Außendienstmitarbeiter, so daß keine längerfristigen persönlichen Kontakte zum Kunden aufrechterhalten werden können. In den Industriebranchen ist der Mitarbeiterwechsel dagegen weniger häufig, weil die Reisenden meist technisch ausgebildet und ihre Fachkenntnisse unternehmensspezifisch sind.

Entsprechend dieser Ergebnisse werden von der Nahrungs- und Genußmittelbranche dem Handelsvertreter im direkten Vergleich

---

1 Die Ergebnisse in der Tabelle sind auf einem Niveau von 99 % signifikant, und zwar auch für den Fall, daß die Zellen mit weniger als 5 erwarteten absoluten Häufigkeiten zusammengefaßt werden; vgl. zu dieser Faustregel für die Zusammenfassung von Klassen Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S. 123.

Branche / langfristige Kundenbeziehungen		Grundstoffe		Investitions-güter		industrielle Ge- und Verbrauchsgüter		Konsumgüter		Nahrungs- u. Genußmittel	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
sind stark ausgeprägt	(1)	17	4o,5	21	32,8	15	34,1	16	3o,8	7	1o,o
	(2)	13	31,o	17	26,6	13	29,5	9	17,3	18	25,7
	(3)	1o	23,8	18	28,1	11	25,o	15	28,8	35	5o,o
	(4)	2	4,8	6	9,4	5	11,4	12	23,1	9	12,9
sind schwach ausgeprägt	(5)	o	o,o	2	3,1	o	o,o	o	o,o	1	1,4
$\sum$		42	1oo,o	64	1oo,o	44	1oo,o	52	1oo,o	7o	1oo,o

Tab. 4 : Zusammenhang zwischen der Branche und der Beurteilung langfristiger Kundenbeziehungen des Reisenden

zum Reisenden langfristige Beziehungen zu Kunden unterstellt (vgl. Abbildung 25). Im übrigen bestätigen sich die Determinanten der bereits oben dargestellten Zusammenhänge. Darüber hinaus ist ein besonderer Einfluß durch die Variablen "Ersatz durch Reisende" und "Ersatz durch Handelsvertreter" gegeben. Obwohl den Handelsvertretern ein besonderer Kundenkontakt zugestanden wird, überlegt ein Teil dieser Hersteller,ausscheidende Handelsvertreter durch Reisende zu ersetzen, d.h. diese Unternehmungen verzichten auf einen Vorteil des Handelsvertreters zugunsten anderer Vorteile des Reisenden. In einem späteren Analyseschritt ist zu versuchen, diese Unternehmungen nach demographischen Kriterien zu identifizieren und zu beschreiben.

"Langfristige Beziehungen zu Kunden sind stärker ausgeprägt beim ..."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,22o	- R-Organisation nach geogr.Gesichtspunkt.	o,164
- Ersatz durch R	-o,152	- lange im Unternehmen tätig	o,16o
- Norddeutschland	-o,151	- große Städte als Unternehmenssitz	o,143
- Nahrungs- u.Genußmittel	-o,148	- Endverbraucher als Abnehmer	o,139
- hohe Zahl der Zweigwerke	-o,139	- Grundstoffe	o,o98
- nur HV im Vertrieb	-o,138	- Händler als Abnehmer	o,o86
- Ersatz durch HV	-o,128	- hohe Zahl von HV	o,o83
- hohe Zahl der HV-Läger	-o,125	- hoher Anteil des Exportumsatzes	o,o8o
- NRW	-o,122		
- Bayern	-o,o91		
- Geschäftsführer	-o,o78		

multipler Korrelationskoeffizient = o,554

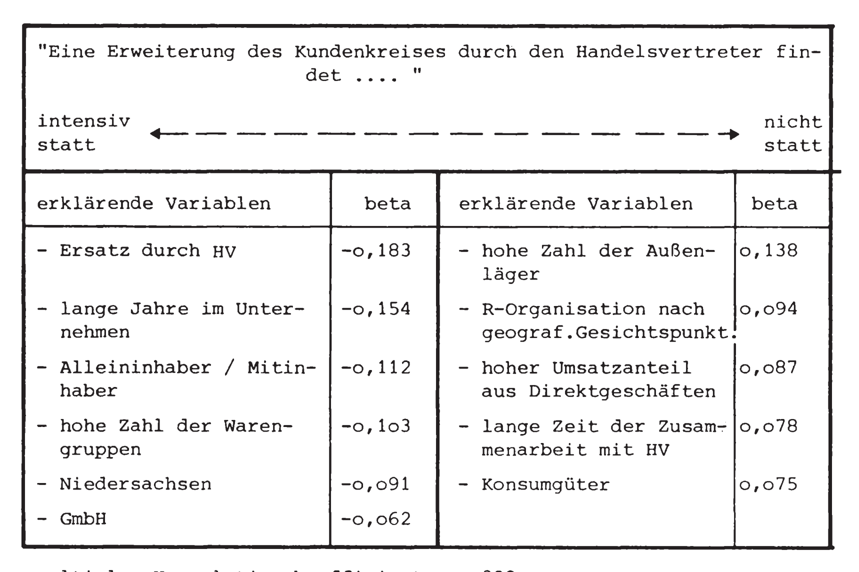
Abb. 25: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung des Kundenkontaktes von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Eine abschließende Überprüfung der eingangs aufgestellten Hypothese H IV.4.3 zeigt, daß sie nicht aufrechterhalten werden kann, da die langfristigen Kundenbeziehungen des Handelsvertreters in allen Wirtschaftszweigen gleich hoch eingeschätzt werden.

1.3324 Markterweiterungsfunktion

Die Markterweiterungsfunktion wurde durch eine Frage nach der Intensität der Erweiterung des Kundenkreises durch die Außendienstmitarbeiter operationalisiert. Beim Handels-

vertreter wird von den Personen eine intensive Markterweiterung bestätigt, die lange Zeit im Unternehmen beschäftigt bzw. Alleininhaber oder Mitinhaber sind (vgl. Abbildung 26 a). Während 26,6 % dieser Personengruppe diese Meinung vertreten, sind es bei der Gruppe der Geschäftsführer nur 15,2 % und bei der der Marketing- und Verkaufsleiter nur 13,3 %. Die direkt im Verkauf tätigen Personen sind folglich der Handelsvertretertätigkeit gegenüber besonders kritisch eingestellt.



"Eine Erweiterung des Kundenkreises durch den Handelsvertreter findet .... "

intensiv statt ←— — — — — — — — — — — — — — → nicht statt

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Ersatz durch HV	-o,183	- hohe Zahl der Außenläger	o,138
- lange Jahre im Unternehmen	-o,154	- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt	o,o94
- Alleininhaber / Mitinhaber	-o,112	- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	o,o87
- hohe Zahl der Warengruppen	-o,1o3	- lange Zeit der Zusammenarbeit mit HV	o,o78
- Niedersachsen	-o,o91	- Konsumgüter	o,o75
- GmbH	-o,o62		

multipler Korrelationskoeffizient = o,399

Abb. 26 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Markterweiterungsfunktion durch Handelsvertreter

Die positive Einschätzung des Handelsvertreters durch die Entscheider im Unternehmen hat zur Folge, daß ein ausscheidender Handelsvertreter durch einen neuen ersetzt wird. Außerdem schätzen die Unternehmungen, die eine große Zahl von Warengruppen produzieren, den Umfang der Wahrnehmung der Markterweiterungsfunktion durch den Handelsvertreter hoch ein. Reisende sind durch eine Vielzahl verschiedener

Warengruppen im Verkauf überfordert. Werden jedoch die verschiedenen Warengruppen auf Handelsvertreter verteilt, so ist eine bessere Marktabdeckung gegeben.

Eine mangelnde Erweiterung des Kundenkreises durch den Handelsvertreter wird durch die Unternehmungen konstatiert, die eine hohe Zahl von Außenlägern haben, ihre Reisenden nach räumlichen Gesichtspunkten organisieren sowie einen hohen Umsatzanteil aus Direktgeschäften erzielen. Eine große Zahl von Außenlägern spricht dafür, daß stärkere Aktivitäten vom Hersteller ausgehen und den Handelsvertreter dadurch, daß er auf ein Außenlager zurückgreifen kann, weniger Kontakte zu ihm hat. Dadurch sind Fehlwahrnehmungen des Herstellers über die Handelsvertreteraktivitäten denkbar. Hersteller, die ihre Reisenden in abgegrenzten Gebieten einsetzen, haben die Möglichkeit, durch Besuchsvorgaben den Markt systematisch zu erschließen, was beim Handelsvertreter nur bedingt möglich ist.

Diese Aussage trifft auch direkt bei der Beurteilung des Reisenden zu (vgl. Abbildung 26 b). Ein hohes Engagement in der Akquisition neuer Kunden wird dem Reisenden durch die Investitionsgüterindustrie attestiert. Interessanterweise hat die Nahrungs- und Genußmittelbranche keinen Einfluß auf die Beurteilung, obwohl gerade in diesem Bereich eine intensive Marktbearbeitung vorliegt.

Unternehmen, die mit beiden Außendiensttypen zusammenarbeiten, schätzen die Markterweiterungsfunktion der Reisenden niedrig ein. Es ist zu prüfen, ob sie den Reisenden auch im Vergleich zum Handelsvertreter negativ beurteilen. Dies kann, wie aus Abbildung 26 c ersichtlich, nicht bestätigt werden.

Zusätzlich zu den bisher diskutierten Variablen ist vor allem die Variable "Reisenden-Organisation nach Kunde und Produkt" beachtenswert. Sofern die Unternehmungen ihren

"Eine Erweiterung des Kundenkreises durch den Reisenden findet ..."			
intensiv statt ←——————→ nicht statt			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
-R-Organisation nach geograf. Gesichtspunkten	-o,171	- GmbH	o,163
-hohe Zahl persönl.Kontakte mit HV	-o,154	- hohe Zahl der Warengruppen	o,148
-hoher Sortimentsanteil der HV	-o,153	- Ersatz durch HV	o,14o
-lange Zeit in der jetzigen Position	-o,142	- hohe Zahl der Beschäftigten	o,132
-Investitionsgüter	-o,125	- HV u. R im Vertrieb	o,123
-HV-Organisation nach geograf.Gesichtspunkten	-o,o95	- hoher Umsatzanteil	o,o91
-Hessen /Rheinl.-Pfalz/ Saar	-o,o94	- Endverbraucher als Abnehmer	o,o84

multipler Korrelationskoeffizient = o,429

Abb. 26 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Markterweiterungsfunktion durch Reisende

"Eine Erweiterung des Kundenkreises findet intensiver statt durch..."			
Handelsvertreter		Reisende	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Ersatz durch HV	-o,238	- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt.	o,149
- hohe Zahl der Warengruppen	-o,151	- lange Zusammenarbeit mit HV	o,131
- GmbH	-o,118	- hoher Sortimentsanteil der HV	o,126
- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,o97	- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	o,o84
- Niedersachsen	-o,o8o	- altes Unternehmen	o,o81
- ältere Befragte	-o,o76		

multipler Korrelationskoeffizient = o,431

Abb. 26 c: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Markterweiterungsfunktion durch Handelsvertreter und Reisenden im Vergleich

Vertrieb kunden- oder produktorientiert aufgebaut haben, wird die Intensität der Erweiterungen des Kundenkreises beim Handelsvertreter höher eingeschätzt.

In der Abbildung 26 c kommt jedoch auch ein negativer Effekt für den Handelsvertreter zum Ausdruck, der bereits in den vorhergehenden Abbildungen zu beobachten war. Je länger und intensiver Handelsvertreter und Unternehmung zusammenarbeiten, um so schlechter wird der Handelsvertreter eingeschätzt. Der Hersteller scheint hier von ihm eine größere Initiative zu erwarten, die der Handelsvertreter aufgrund festgefahrener Kundenbeziehungen nicht ergreift.

Es zeigt sich, daß die Hypothese einer Dominanz vertriebsbezogener Determinanten bei der Beurteilung der Markterweiterungsfunktion nur teilweise zutrifft (H IV.4.4). Vor allem bei der Einstufung der Handelsvertreterbemühungen üben darüber hinaus personenbezogene Variablen einen hohen Einfluß aus.

1.3325 Informationsfunktion

Wie aus Abbildung 14 und 15 c hervorgeht, vermittelt der Reisende im Vergleich zum Handelsvertreter mehr markt- und branchenbezogene Informationen. Allerdings gibt es Bestimmungsgrößen, die für eine umfassende Wahrnehmung der Informationsfunktion durch den Handelsvertreter sprechen (vgl. Abbildung 27 a).

Eine recht positive Einschätzung erfahren die Handelsvertreter für Industriegüter (Investitions-, industrielle Ge- und Verbrauchsgüter)[1]. Außerdem liegt dann eine bessere

---

1 Vgl. zur Bestätigung auch die Ergebnisse von Meffert, H., Kimmeskamp, G., a.a.O., S. 83 und Abbildung 23.

"Eine Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen erfolgt ..."			
in hohem Maße ⟵			⟶ nicht
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Investitionsgüter	-o,249	- Endverbraucher als Abnehmer	o,147
- KG	-o,167	- HV unterhält Lager	o,143
- Hessen/Rheinl.-Pfalz/ Saar	-o,153	- hoher Sortimentsanteil der R	o,131
- industr. Ge- und Verbrauchsgüter	-o,148	- mehrere Warengruppen	o,12o
- HV-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,147	- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	o,114
- Niedersachsen	-o,121	- größere Städte als Unternehmenssitz	o,1o2
- lange im Unternehmen tätig	-o,o85		

multipler Korrelationskoeffizient = o,453

Abb. 27 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Informationsfunktion des Handelsvertreters

Kommunikation zwischen Handelsvertreter und Unternehmung vor, wenn der Handelsvertreter nicht nach Bezirken sondern nach Kunden oder Produkten eingesetzt wird. Hier ergibt sich das Erfordernis einer intensiven Zusammenarbeit und Abstimmung, so daß gleichzeitig der Handelsvertreter seine Informationsfunktion erfüllt.

Unterhält der Handelsvertreter dagegen für den Hersteller Läger, so werden seine Informationsaktivitäten als gering eingestuft. Der Hersteller übergibt ihm eine seiner klassischen Funktionen und hat deshalb ein hohes Informationsbedürfnis, das der Handelsvertreter nicht in ausreichendem Maße befriedigt.

Bei einem hohen Sortimentsanteil der Reisenden wird ebenfalls die Vermittlung von Informationen als zu niedrig be-

zeichnet. Hier betreut der Handelsvertreter nur einen kleinen Teil des Sortimentes und unterliegt damit der Gefahr, das vertretene Unternehmen nicht ausreichend zu informieren. Ein Umkehrschluß hierzu ist bei der Beurteilung der Informationsfunktion durch Reisende zu treffen: bei einem hohen Sortimentsanteil des Handelsvertreters wird die Wahrnehmung der Informationsfunktion durch den Reisenden als besonders positiv eingeschätzt (vgl. Abbildung 27 b).

"Eine Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen erfolgt ..."

in hohem Maße ◄— — — — — — — — — — — — —► nicht

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkten	-o,236	- HV unterhält Lager	o,215
- Ersatz durch R	-o,191	- HV u.R im Vertrieb	o,211
- Hersteller/Großhändler Importeure	-o,157	- Hersteller unterhält Lager	o,129
- hoher Sortimentsanteil der HV	-o,13o	- hohe Zahl persönl. Kontakte mit HV	o,121
- lange Zeit der Zusammenarbeit mit HV	-o,123	- Baden-Württemberg	o,1o9
- Alleininhaber/Mitinhaber	-o,1o9	- Endverbraucher als Abnehmer	o,1o4
- Investitionsgüter	-o,1o7	- hohe Zahl d.Warengruppen	o,o97
- hohe Zahl der Zweigwerke	-o,o98	- GmbH	o,o94
- hohe Zahl der HV	-o,o97	- Hersteller	o,o87
		- HV-Organisation nach Kunde u.Produkt	o,o84

multipler Korrelationskoeffizient = o,494

Abb. 27 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Informationsfunktion des Reisenden

Wird der Reisendenstab straff nach Bezirken organisiert, so ist eine umfangreiche Informationsgewinnung über den Gesamtmarkt z.B. durch ein detailliertes Berichtswesen möglich.

So haben 78,3 % der Unternehmungen, die mit der Informationsfunktion des Reisenden zufrieden sind, sie nach geografischen Gesichtspunkten organisiert. Damit ist auch die Entscheidung verbunden, einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen Reisenden zu ersetzen. Diese recht schwerwiegende Entscheidung des Systemtauschs wird auch dadurch erklärt, daß die Informationsfunktion einen hohen signifikanten Einfluß auf die Benotung des Reisenden ausübt (vgl. Tabelle 1).

Eine relativ schlechte Beurteilung erfährt der Reisende u.a. durch die Unternehmungen, die Handelsvertreter und Reisende gleichzeitig im Vertrieb beschäftigen. Diese Aussage gilt nicht nur bei alleiniger Betrachtung des Reisenden, sondern auch direkt im Vergleich zum Handelsvertreter, wo diese Variable den höchsten Einfluß in Richtung des Handelsvertreters ausübt (vgl. Abbildung 27 c). Es leuchtet unmittelbar ein, daß die Vermittlungsfunktion des Handelsvertreters positiv gewertet wird, wenn eine hohe Zahl persönlicher Kontakte mit ihm vorliegen. Andererseits wird der Reisende um so besser beurteilt, je länger der Befragte mit Handelsvertretern zusammenarbeitet. Es taucht, wie bereits bei der Diskussion der Markterweiterungsfunktion oder der Fachkenntnisse, wieder der Abnutzungs- oder Verschleißeffekt auf, der einen nicht zu unterschätzenden negativen Effekt auf das Image des Handelsvertreters ausübt und damit die Qualität seiner Zusammenarbeit mit dem Hersteller prägt.

Es zeigt sich somit, daß persönlichkeitsbezogene und dabei insbesondere die berufsbezogenen Merkmale einen relativ hohen Einfluß auf die Beurteilung der Informationsfunktion ausüben (Annahme der Hypothese H IV.5.1). Hypothese H IV.5.2 muß abgelehnt werden, denn wie aus den Abbildungen 27 a bis 27 c hervorgeht, wirken sich die vertriebsbezogenen Bestimmungsfaktoren besonders stark auf die Einstufung der beiden Absatzformen aus.

"Eine Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen erfolgt in höherem Maße durch ..."			
Handelsvertreter		Reisende	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- HV u. R im Vertrieb	-o,218	- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt.	o,384
- Hessen/Rheinl-Pfalz/ Saar	-o,153	- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	o,174
- hoher Anteil des Exportumsatzes	-o,117	- lange Zeit der Zusammenarbeit mit HV	o,174
- HV-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,1o7	- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	o,153
- Niedersachsen	-o,o99	- große Städte als Unternehmenssitz	o,121
- hohe Zahl persönl. Kontakte mit HV	-o,o79	- Hersteller/Großhändler/Importeure	o,1o8
- industr. Ge- und Verbrauchsgüter	-o,o69	- Konsumgüter	o,o85
		- hoher Sortimentsanteil der HV	o,o79

multipler Korrelationskoeffizient = o,466

Abb. 27 c: Bestimmunsgfaktoren der Beurteilung der Informationsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

1.3326 Vermittlungsfunktion

Entgegen der Hypothese, daß der Handelsvertreter zur Lösung von Konflikten zwischen Industrie und Handel besser als der Reisende eingeschätzt wird, ergibt sich zwischen den Vertriebsformen kein signifikanter Beurteilungsunterschied. Um so bedeutsamer ist es herauszufinden, welche Faktoren eine über- oder unterdurchschnittliche Beurteilung der Qualifikation beeinflussen.

Die Eignung des Handelsvertreters zur Übernahme einer Vermittlerrolle wird vor allem von den Unternehmungen her-

vorgehoben, die ihre Handelsvertreter nach geographischen Kriterien eingesetzt haben. Die Bezirksvertreter haben meist langjährige Kontakte zu den Kunden und sind deshalb besonders zur Vermittlung bei Konflikten zwischen ihnen und dem Hersteller geeignet.

Darüber hinaus bewirkt eine enge Bindung an den Handelsvertreter ("hoher Umsatzanteil der HV", "lange Jahre der Zusammenarbeit mit HV"), daß der Hersteller ihn als besonders geeignet für eine Vermittlertätigkeit einschätzt. Bei diesem Beurteilungskriterium wirkt sich somit die lange Dauer der Zusammenarbeit, im Gegensatz zu den vorher festgestellten Abnutzungserscheinungen, positiv aus.

Es leuchtet unmittelbar ein, daß Handelsvertreter nicht für eine Vermittlung zwischen Industrie und Handel bei Konflikten geeignet sind, wenn sie an Endverbraucher verkaufen. In diesem Fall wird das Problem der Vermittlungsfunktion hinfällig.

Zum Handelsvertreter ergibt sich bei der Beurteilung des Reisenden insofern eine Parallele, als auch hier die Hersteller, die ihre Reisenden nach Bezirken organisieren, ihnen eine hohe Eignung zur Wahrnehmung einer Vermittlungsfunktion zugestehen. Positive Erfahrungen mit dem Reisenden in dieser Funktion haben zwar die Befragten gemacht, die lange die jetzige Position innehaben, jedoch sind ältere Befragte kritischer eingestellt. Das gleiche gilt für die Gruppe der Geschäftsführer, die dem Reisenden eine derartige Vermittlerrolle nicht zutrauen.

Dies bestätigt sich noch einmal eindrucksvoll beim direkten Vergleich zum Handelsvertreter. Hier hat die berufsbezogene Variable "Geschäftsführer" das zweithöchste Gewicht bei der Einstufung des Handelsvertreters als geeigneterem Vermittler (vgl. Abbildung 28). Bei der gleich-

"Die Eignung für eine Vermittlung zwischen Industrie und Handel bei Konflikten ist in höherem Maße gegeben beim ...."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,2o6	- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt.	o,113
- Geschäftsführer	-o,125	- Ersatz durch R	o,o85
- Bayern	-o,12o	- Endverbraucher als Abnehmer	o,o81
- hohe Zahl der Warengruppen	-o,o97	- Norddeutschland	o,o78
- Baden-Württemberg	-o,o89		
- KG	-o,o82		

multipler Korrelationskoeffizient = o,4o1

Abb.28 : Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Vermittlungsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

zeitigen Analyse der Beurteilung der Vertriebsformen wird wiederum die Verlagerung der Bestimmungsfaktoren deutlich. Bei der Einzelbeurteilung des Handelsvertreters dominieren die Kriterien der Außendienstorganisation, während sie bei der Differenzbetrachtung keinen signifikanten Einfluß ausüben. Hier stellt sich für eine positive Beurteilung des Handelsvertreters sein hoher Umsatzanteil als Bestimmungsgröße heraus. Dabei geht man davon aus, daß er sich bei hohem Umsatzanteil besonders für die konfliktfreie Abwicklung sowohl der Kunden- als auch Herstellerinteressen einsetzt.

Zusammenfassend muß die Hypothese zur Vermittlungsfunktion H IV.5.3 abgelehnt werden. Denn es konnte kaum ein Einfluß durch allgemeine unternehmensbezogene Variablen festgestellt werden. Unterschiede im Hinblick auf die Branche oder Unternehmensgröße ließen sich entgegen der Hypothese nicht nachweisen.

1.333 Persönlichkeitskriterien

Bei der Gegenüberstellung der Kriterien zur Beurteilung der Vertriebsformen wurde der Handelsvertreter bei den Persönlichkeitsmerkmalen

- "allgemeine Persönlichkeitsmerkmale"
- "unternehmerisches Denken"
- "persönliche Einsatzbereitschaft"
- "Eigeninitiative"

jeweils stärker eingeschätzt als der Reisende (vgl. Abbildungen 14 und 15 d). Im folgenden werden von diesen Kriterien die ersten drei und ihre Einflußfaktoren mit den wichtigsten Ergebnissen dargelegt. Das Merkmal der Eigeninitiative stellte sich bei der Benotung beider Vertriebsformen als wesentliche, signifikante Determinante heraus. Aus diesem Grunde wird ihrer Analyse ein vergleichsweise breiterer Raum zugestanden.

Untersucht man die Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der allgemeinen Persönlichkeit des Handelsvertreters, so beurteilen die Hersteller seine Persönlichkeit als stärker ausgeprägt, die mit Handelsvertretern einen großen Teil ihres Umsatzes erzielen (vgl. Abbildung 29). Der Erfolg des Handelsvertreters wird hierbei auf seine Persönlichkeit übertragen. Darüber hinaus schätzen Unternehmungen mit einer großen Zahl von Reisenden und einem hohen Sortimentsanteil, der durch Reisende vertrieben wird, das Persönlichkeitsprofil des Handelsvertreters höher ein als das des Reisenden.

Neben diesen vertriebsbezogenen Merkmalen haben auch allgemeine unternehmensbezogene Kriterien einen vergleichsweise hohen Einfluß auf die positive Bewertung des Handelsvertreters. Dies gilt vor allem für die Wirtschaftsbereiche der industriellen Ge- und Verbrauchsgüter sowie der Nahrungs- und Genußmittel. Tabelle 5 zeigt die prozentuale

"Die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale sind stärker ausgeprägt beim ..."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,219	- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	o,262
- industr. Ge- u. Verbrauchsgüter	-o,146	- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt.	o,251
- Studium	-o,1o9	- lange in der jetzigen Position	o,166
- Einzelunternehmung/oHG	-o,1o1	- hoher Anteil des Exportumsatzes	o,14o
- Nahrungs- u.Genußmittel	-o,1o1	- wenige Warengruppen	o,o97
- Norddeutschland	-o,o82	- Niedersachsen	o,o84
- hohe Zahl der R	-o,o8o		
- hoher Sortimentsanteil der R	-o,o78		

multipler Korrelationskoeffizient = o,455

Abb. 29: Bestimmunsgfaktoren der Beurteilung allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

allgem.Persönlichkeitsmerkmale / Branche	stark ausgeprägt (1)	(2)	durchschnittl.bis schwach ausgeprägt (3 + 4 + 5)
Grundstoffe	12,5	25,o	62,5
Investitionsgüter	19,4	41,9	38,7
industr.Ge- u. Verbrauchsgüter	2,4	38,1	59,5
Konsumgüter	15,7	29,4	54,9
Nahrungs- u. Genußmittel	4,3	24,3	71,4

Tab. 5 : Zusammenhang zwischen den Wirtschaftsbereichen und der Beurteilung allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale des Reisenden (Angaben in %)

Verteilung der Einschätzung durch verschiedene Branchen beim Reisenden[1]. Danach wird seine Persönlichkeit insbesondere in der Nahrungs- und Genußmittelbranche als besonders schwach ausgeprägt bezeichnet. Im Investitionsgüterbereich ergibt sich dagegen ein sehr viel positiveres Bild, das mit der besonderen Qualifikation und geringen Fluktuation in dieser Branche erklärt werden kann.

Bei der Beurteilung des unternehmerischen Denkens von Handelsvertreter und Reisendem wird der Handelsvertreter von den Unternehmungen stärker eingeschätzt, die mit ihm einen hohen Umsatz erzielen und einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen ersetzen. Nach der Meinung der Personen, die bereits lange ihre Position im Unternehmen innehaben, ist dagegen beim Reisenden das unternehmerische Denken stärker ausgeprägt.

Eine hohe persönliche Einsatzbereitschaft wird den Handelsvertretern von den Unternehmen bescheinigt, die

- aus der Investitionsgüterbranche kommen,
- einen Ersatz durch einen neuen Handelsvertreter erwägen und
- dem Handelsvertreter einen hohen Sortimentsanteil übergeben.

Neben diesen unternehmensbezogenen Variablen haben personenbezogene Größen einen besonderen Einfluß auf die positive Einschätzung des Handelsvertreters. Es handelt sich hier um Personen, die entweder ein Studium oder eine Lehre als Ausbildung vorweisen können, lange im Unternehmen beschäftigt sind und häufig mit Handelsvertretern zusammenarbeiten und dadurch ihren Arbeitseinsatz beurteilen können.

---

1 Bei der Beurteilung des Handelsvertreters ergaben sich demgegenüber keine signifikanten Unterschiede. Die Werte der vorliegenden Tabelle sind signifikant auf einem Niveau von 99 %. Da die Klassen 4 und 5 erwartete Häufigkeiten von weniger als fünf Nennungen hatten, wurden sie mit der Klasse 3 zusammengefaßt.

Von einer geringen persönlichen Einsatzbereitschaft des Handelsvertreters sprechen die Personen, die bereits lange die jetzige Position innehaben. Darüber hinaus wird der Handelsvertreter negativ eingeschätzt, wenn der größte Teil des Sortimentes durch Reisende vertrieben wird.

Die persönliche Einsatzbereitschaft des Reisenden wird primär von der Investitionsgüterbranche hervorgehoben sowie von den Unternehmungen, die Händler als Abnehmer haben und die Reisende nach räumlichen Kriterien einsetzen.

Eine besonders negative Einschätzung erfahren die Reisenden von den Unternehmungen mit intensivem Handelsvertreterkontakt. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß sie nur mit Handelsvertretern zusammenarbeiten, mit ihnen einen hohen Umsatzanteil erzielen und ihnen die Lagerhaltungsfunktion übergeben. Darüber hinaus planen sie einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen zu ersetzen. Diese Einflußfaktoren werden auch durch die Differenzbetrachtung bestätigt.

Wie bereits bei der Analyse vorhergehender Kriterien wird der Reisende, trotz einer hohen Zahl persönlicher Kontakte des Befragten mit Handelsvertretern, positiver eingeschätzt als der Handelsvertreter. Dies unterstützt ein weiteres Mal die These der "Abnutzungserscheinungen" in der Zusammenarbeit von Handelsvertreter und Hersteller.

Als wesentliches Beurteilungskriterium der Vertriebsformen stellte sich die Eigeninitiative heraus. Diese Persönlichkeitsdimension bestimmt nach Meinung der Hersteller weitgehend den Verkaufserfolg des Außendienstmitarbeiters, was auch durch objektive Untersuchungen, die den tatsächlichen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verkaufserfolg gemessen haben, bestätigt wird[1].

1 Vgl. dazu die in Abschnitt B.1.13 dargestellten Untersuchungen von Lamont / Lundstrom und Kienbaum / Ahlbrecht.

Die Eigeninitiative des Handelsvertreters ist nach der Meinung der Hersteller stark ausgeprägt, die intensiv mit Handelsvertretern zusammenarbeiten (hoher Umsatz-, Sortimentsanteil der Handelsvertreter) und sie nach kunden- bzw. produktorientierten Merkmalen einsetzen (vgl. Abbildung 3o a).

"Die Eigeninitiative des Handelsvertreters ist ..."			
stark ausgeprägt ← →			schwach ausgeprägt
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Ersatz durch HV	-o,256	- Marketing-Verkaufsleiter	o,2oo
- Ersatz durch R	-o,182	- lange Zeit in der jetzigen Position	o,188
- HV-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,143	- hohe Zahl der HV-Läger	o,175
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,133	- hoher Sortimentsander R	o,148
- KG	-o,1o8	- Geschäftsführer	o,117
- ältere Befragte	-o,o98	- hoher Umsatzanteil aus Direktgeschäften	o,1o3
- Studium	-o,o92		
- hoher Sortimentsanteil der HV	-o,o86		

multipler Korrelationskoeffizient = o,464

Abb. 3o a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Eigeninitiative des Handelsvertreters

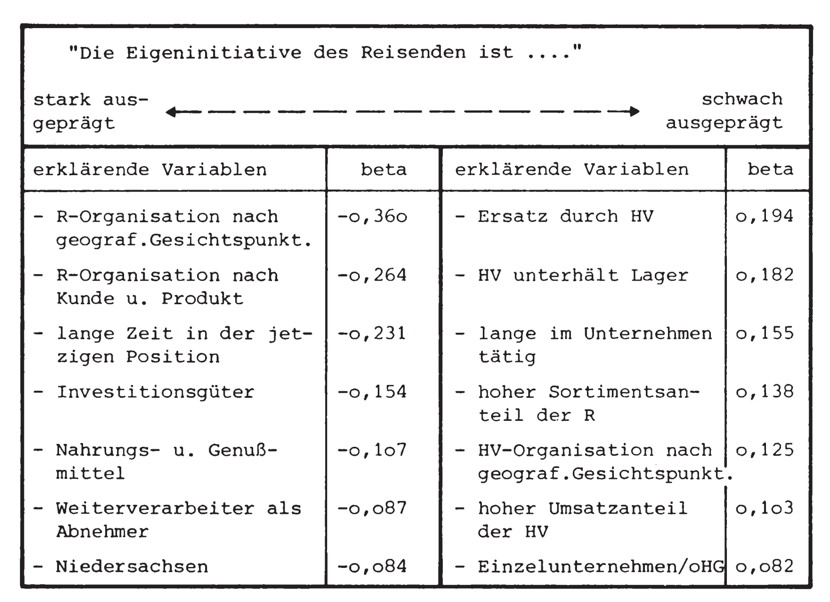
Aufgrund der hohen Eigeninitiative würde einerseits ein ausscheidender Handelsvertreter durch einen neuen ersetzt. Andererseits überlegen diese Hersteller auch einen Ersatz durch einen Reisenden. Dies kann darauf zurückzuführen sein, daß den Herstellern entweder der Handelsvertreter mit seiner ausgeprägten Eigeninitiative zu wenig steuerbar ist oder andere Kriterien die Wahl beeinflussen.

Während die positive Einschätzung des Handelsvertreters überwiegend von vertriebsbezogenen Bestimmungsfaktoren beeinflußt wird, ist die negative Beurteilung vor allem auf berufsbezogene Variablen (Stellung im Unternehmen, Dauer der ausgeübten Tätigkeit) zurückzuführen. Darüber hinaus wird den Handelsvertretern, die ein Lager unterhalten, eine geringe Eigeninitiative unterstellt. Diese Handelsvertreter haben eine relativ gesicherte Position durch einen festen Kundenstamm und eine enge Beziehung zum Hersteller, so daß ihre Bemühungen als generell schwach ausgeprägt bezeichnet werden.

Bei der überdurchschnittlichen Beurteilung der <u>Eigeninitiative des Reisenden</u> fällt unmittelbar die hohe Gewichtung durch die Außendienstorganisationsformen auf (vgl. Abbildung 30 b). Dabei steht der nach geografischen Gesichtspunkten organisierte Reisendenstab im Vordergrund. Der Reisende muß in diesem Fall eine höhere Eigeninitiative entwickeln als der, der im Sinne eines Key-Account-Managers seinen vergleichsweise eng begrenzten, festen Kundenkreis bearbeitet.

Im Gegensatz zur Beurteilung des Handelsvertreters sind beim Reisenden Branchenunterschiede festzustellen. Eine hohe Eigeninitiative wird dabei von der Investitions- und Nahrungs- und Genußmittelbranche unterstellt. Der Reisende im Investitionsgüterbereich hat in der Regel eine hohe berufliche Qualifikation und muß häufig kundenspezifische, technische Lösungen erarbeiten. Der Reisende des Nahrungs- und Genußmittelsektors muß sich dagegen - angesichts eines harten Verdrängungswettbewerbs - besonders beim Kunden durchsetzen. Beide situativen Faktoren verlangen ein erhöhtes Maß an Eigeninitiative.

Die Eigeninitiative des Reisenden wird von den Unternehmen als vergleichsweise schwach ausgeprägt bezeichnet, die besonders eng mit Handelsvertretern zusammenarbeiten.



"Die Eigeninitiative des Reisenden ist ...."

stark ausgeprägt ←——————————→ schwach ausgeprägt

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt.	-o,36o	- Ersatz durch HV	o,194
- R-Organisation nach Kunde u. Produkt	-o,264	- HV unterhält Lager	o,182
- lange Zeit in der jetzigen Position	-o,231	- lange im Unternehmen tätig	o,155
- Investitionsgüter	-o,154	- hoher Sortimentsanteil der R	o,138
- Nahrungs- u. Genußmittel	-o,1o7	- HV-Organisation nach geograf.Gesichtspunkt.	o,125
- Weiterverarbeiter als Abnehmer	-o,o87	- hoher Umsatzanteil der HV	o,1o3
- Niedersachsen	-o,o84	- Einzelunternehmen/oHG	o,o82

multipler Korrelationskoeffizient = o,5o3

Abb. 3o b: Bestimmunsgfaktoren der Beurteilung der Eigeninitiative des Reisenden

Eine Unzufriedenheit drückt sich interessanterweise auch bei den Unternehmungen aus, deren Reisende einen hohen Sortimentsanteil im Verkauf haben. Dies trifft auch für den direkten Vergleich der Vertriebsformen zu.

Die Differenzananlyse führt im wesentlichen zu denselben Determinanten wie die Einzelanalyse,bis auf den Einflußfaktor "industrielle Ge- und Verbrauchsgüter". Die Unternehmungen dieses Wirtschaftszweiges schätzen die Eigeninitiative des Handelsvertreters als ausgeprägter ein als die des Reisenden. Bemerkenswert erscheint die Tatsache, daß im übrigen die branchenspezifischen Faktoren, die beim Reisenden gegeben waren, im direkten Vergleich zum Handelsvertreter keinen signifikanten Einfluß ausüben.

Eine abschließende <u>Hypothesenprüfung</u> führt zu dem Ergebnis,

daß weniger die personenbezogenen als die vertriebsbezogenen Determinanten geeignet sind, die Persönlichkeitsbeurteilungen zu erklären (Ablehnung von Hypothese H IV.6.).

1.34 Einflußfaktoren der globalen Beurteilung

Die Beurteilung der Vertriebsformen anhand einzelner Kriterien mit ihren Bestimmungsfaktoren verdeutlicht die Stärken und Schwächen von Handelsvertreter und Reisendem. Von besonderem Interesse ist darüber hinaus die globale Einschätzung mittels einer Note, die als zusammenfassendes Gesamturteil interpretierbar ist. Wie bereits dargestellt, wurde der Reisende im Gesamtdurchschnitt der Befragten besser benotet als der Handelsvertreter. Im folgenden ist zu prüfen, welche Faktoren in welchem Ausmaß die Einzelnoten sowie ihre Diskrepanz bestimmen.

Es ist unmittelbar einsichtig, daß die Handelsvertreter um so besser beurteilt werden, je höher ihr Umsatzanteil ist und je mehr von ihnen beschäftigt werden. Darüber hinaus beurteilen die Unternehmungen Handelsvertreter überdurchschnittlich positiv, die im Vertrieb ausschließlich Handelsvertreter einsetzen und einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen ersetzen würden. Es handelt sich insgesamt bei diesen Herstellern um Unternehmen mit hoher Handelsvertreterorientierung.

Neben dieser Gruppe von Unternehmungen mit den spezifischen Merkmalen eines Vertragsvertriebs, gibt es eine Gruppe, die demgegenüber eine hohe Zahl von Personen im Anweisungsvertrieb beschäftigt und eine entsprechend negative Korrelation mit der Einschätzung des Handelsvertreters aufweist, d.h. je höher die Zahl der Reisenden, um so besser die Note des Handelsvertreters (vgl. Abbildung 31 a). Dies kann als Indikator für eine Unzufriedenheit mit der Reisendenorganisa-

"Die Beurteilung des Handelsvertreters ist alles in allem ..." sehr gut ←——→ mangelhaft			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Umsatzanteil der HV	-o,283	- lange Zeit der Zusammenarbeit mit HV	o,21o
- hohe Zahl der R	-o,159	- hohe Zahl der Außenläger	o,131
- Ersatz durch HV	-o,136	- hohe Zahl der HV-Läger	o,125
- hohe Zahl der HV	-o,129	- Hessen/Rheinl.-Pfalz/Saar	o,12o
- wenige Warengruppen	-o,1oo	- hoher Umsatzanteil der R	o,112
- KG	-o,o99	- hoher Anteil des Exportumsatzes	o,1o2
- Niedersachsen	-o,o73	- alte Firmen	o,1oo
- nur HV im Vertrieb	-o,o54		

multipler Korrelationskoeffizient = o,559

Abb. 31 a: Bestimmungsfaktoren für die Benotung des Handelsvertreters

tion aufgefaßt werden, die bei zunehmender Größe einen höheren Verwaltungs-, Steuerungs- und Kontrollaufwand erfordert.

Besonders bedenklich für den Handelsvertreter ist es, daß er um so schlechter vom Hersteller beurteilt wird, je länger dieser mit ihm zusammenarbeitet und je höher die Zahl der Handelsvertreterläger ist. Hier bestätigt sich in der globalen Benotung, was bereits bei einem Teil der Beurteilungskriterien deutlich zum Ausdruck kam und als "Abnutzungseffekt" bezeichnet wurde: Je länger die Unternehmungen Handelsvertreter beschäftigen, um so stärker ausgeprägt bezeichnen sie beim Reisenden die

- Verkaufsbemühungen
- fachlichen Kenntnisse

- Markterweiterungsfunktion
- Informationsfunktion.

Hier sind durch die Anwendung marketingrelevanter Prinzipien der Handelsvertretungen gegenüber den vertretenen Unternehmen Imagekorrekturen dringend notwendig[1]. Schließlich zählen diese vier Kriterien zu den wichtigsten Anforderungen an einen guten Außendienst.

Die negative Einstellung dieser Unternehmungen kommt auch in der Notengebung für den Reisenden zum Ausdruck (vgl. Abbildung 31 b). Hier wird der Reisende gut benotet, obwohl der Handelsvertreter einen hohen Sortimentsanteil aufweist, häufig mit dem Hersteller kommuniziert und seit langem mit ihm zusammenarbeitet. Darüber hinaus bewerten die Unternehmungen die Reisenden positiv, die sie nach Bezirken organisiert haben und durch sie einen hohen Umsatzanteil erzielen. Die Art der Reisendenorganisation erweist sich als eine der Schlüsseldeterminanten zur Beurteilung des Reisenden. Die Unternehmungen mit räumlicher Reisendenorganisation schätzen ihre Außendienstmitarbeiter im Hinblick auf nahezu alle Beurteilungskriterien besser ein als Handelsvertreter.

Eine vergleichsweise schlechte Note bekommen die Reisenden von den Unternehmungen, die einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen ersetzen. Wie aus Abbildung 32 hervorgeht, würden 84 % bzw. 97 % der Unternehmen, die den Reisenden mit 3 bzw. 4 oder 5 bewerten, einen neuen Handelsvertreter wählen. Abbildung 32 verdeutlicht auch den hohen Sockel der Unternehmungen, die trotz einer ne-

1 Vgl. zu diesen Prinzipien in Anwendung auf das Marketing von Handelsvertretungen Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, a.a.O., S. 135.

"Die Beurteilung des Reisenden ist alles in allem ..."

sehr gut ←——————————————→ mangelhaft

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
-R-Organisation nach geograf.Gesichtspunkten	-o,177	- Ersatz durch HV	o,181
-hoher Sortimentsanteil. der HV	-o,162	- AG	o,124
-hoher Umsatzanteil d.R	-o,143	- GmbH	o,1o1
-Norddeutschland	-o,121	- Endverbraucher als Abnehmer	o,o8o
-Hersteller/Großhändler / Importeure	-o,1o9		
-lange Zeit der Zusammenarbeit mit HV	-o,1o3		
-hohe Zahl persönl.Kontakte mit HV	-o,o88		
-Konsumgüter	-o,o82		
- Bayern	-o,o73		

multipler Korrelationskoeffizient = o,497

Abb. 31 b: Bestimmungsfaktoren für die Benotung des Reisenden

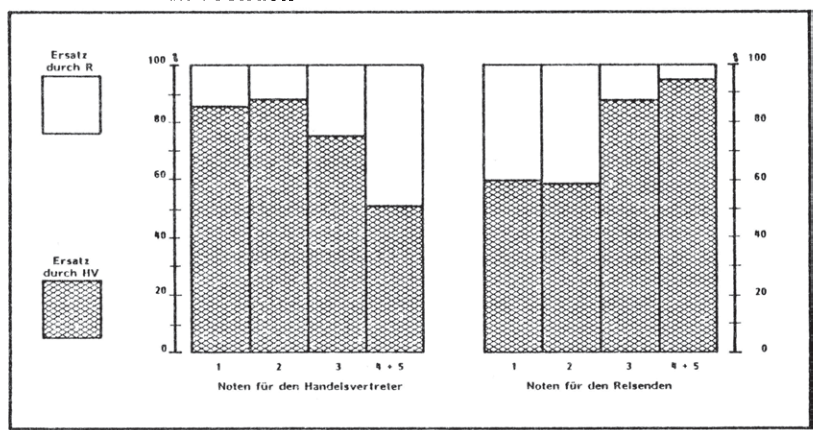


Abb. 32: Zusammenhang zwischen Notengebung und Prozentzahl der Unternehmungen, die einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen oder einen Reisenden ersetzen würden

gativen Bewertung des Handelsvertreters oder einer ausgesprochen positiven Note für den Reisenden wiederum einen Handelsvertreter beschäftigen (ca. 5o % der Unternehmen). Dies ist auf situative Faktoren wie etwa Befürchtung hoher Ausgleichszahlungen oder geringer Umsatz des Unternehmens zurückzuführen, so daß eine Entscheidung für den Handelsvertreter fallen muß.

Im direkten Vergleich der Vertriebssysteme finden sich die bereits diskutierten Variablen im wesentlichen wieder. Entsprechend der Annahmen der Hypothese H IV.7.1 wird die Benotung von Handelsvertreter und Reisendem in hohem Maße von vertriebsbezogenen Variablen determiniert. Nennenswerte branchenspezifische Unterschiede waren dagegen nicht festzustellen (Ablehnung der Hypothese H IV.7.2).

1.35 Segmentierung der Hersteller nach ihren Beurteilungen

1.351 Möglichkeiten und Aussagewert einer psychographischen Segmentierung

Wie aus der bisherigen Untersuchung hervorgeht, werden Handelsvertreter und Reisende recht heterogen eingeschätzt. Es liegt deshalb nahe, die gesamte Stichprobe in homogene Gruppen aufzuteilen. Die Bildung derartiger ähnlicher Teileinheiten wird im Marketing als Marktsegmentierung bezeichnet[1]. Die Marktsegmentierung als Strategie der Markterfassung ist Voraussetzung für eine differenzierte Marktbearbeitung[2]. Handelsvertretungen arbeiten um so effizienter, je gezielter sie ihr Marketingmix einsetzen können.

---

1 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 213 f..

2 Vgl. Böhler, M., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977, S. 1o f..

Marktsegmente können sowohl auf der Basis demographischer als auch psychographischer Kriterien der Unternehmungen gebildet werden[1]. Im vorliegenden Fall ist das Image des Handelsvertreters im Vergleich zum Reisenden für das zielgruppenadäquate Marketing relevant. Die Hersteller sollen demnach auf der Grundlage psychographischer Merkmale, d.h. ihrem Beurteilungsbild der Vertriebsformen, segmentiert werden. Bei diesem ersten Analyseschritt handelt es sich um die Segmentbildung. Diese Segmente sind jedoch nicht unmittelbar für Marktbearbeitungsmaßnahmen identifizierbar. Aus diesem Grunde muß anschließend in einem zweiten Schritt die Segmentbeschreibung anhand unternehmens - sowie personenbezogener Merkmale durchgeführt werden, so daß z.B. die Fragestellung zu beantworten ist, bei welchen Unternehmenstypen welche Imagekorrekturen vorzunehmen sind.

Die psychographischen Kriterien sind in diesem Fall für die Segmentbildung prädestiniert, da sie

- eine ursächliche Beziehung zur Herstellerentscheidung über die Wahl eines der Vertriebsformen darstellen,
- eine Identifizierung der Gruppenzugehörigkeit der Unternehmungen ermöglichen,
- über einen längeren Zeitraum relevant und aussagekräftig sind,
- durch die zu erwartende Polarisierung ausreichend große Segmente gewährleisten,
- auf einem vergleichsweise hohen Meßniveau erfaßbar sind[2].

---

1 Vgl. zu den verschiedenen Ansätzen der Marktsegmentierung im industriellen Bereich Gröne, A., Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Wiesbaden 1977.

2 Diese fünf Punkte zeigen, daß die Kriterien den Anforderungen einer aussagekräftigen Marktsegmentierung genügen; vgl. dazu im einzelnen Meffert, H., Marketing,a.a.O., S. 214 f.; Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y., Market Segmentation, Englewood Cliffs 1972, S. 27.

Anhand der Segmentierungsmerkmale sollen mittels einer geeigneten statistischen Methode sinnvolle Beurteilungsgruppen ermittelt werden. Hierzu bieten sich vor allem die Verfahren der Clusteranalyse an[1]. Sie ermöglichen nach bestimmten Prinzipien die Klassifizierung von Gesamtheiten in homogene Teilgesamtheiten[2]. Aus der Vielzahl der bestehenden Verfahren zur Clusterung wurde für die vorliegende Problemstellung die sogenannte "Hill-Climbing-Methode" ausgewählt, die auf einer direkten Verbesserung des Varianzkriteriums durch ein iteratives Vorgehen beruht[3].

Das Verfahren verlangt unkorrelierte Variablen mit gleichem Skalenniveau und gleicher Spannweite. Das vorliegende Variablenset ist nicht völlig unkorreliert, jedoch hat die Faktorenanalyse mit ihren relativ hohen Restvarianzen gezeigt, daß hohe Korrelationen nicht vorliegen. Darüber hinaus wird die Forderung nach unkorrelierten Variablen nicht einheitlich beurteilt, "zumal ein gewisses Maß von Interkorrelation erwünscht ist, da es ... zu einer Art 'internen Gewichtung' führt"[4].

---

1 Vgl. Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, a.a.O., S. 398 ff.; Böhler, H., a.a.O., S. 297 ff.; Pohl, F., Marktsegmentierung mit multivariaten Verfahren, Diss. Münster 1977, S. 118 ff.; Schuchard-Ficher, C. et al., Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin,Heidelberg,New York 198o, S. 1o5 ff..

2 Vgl. Steinhausen, D., Langer, K., Clusteranalyse, Berlin, New York 1977, S. 11; tatsächlich handelt es sich nicht um eine Gruppenanalysemethode sondern um eine Gruppenbildungsmethode, vgl. zu dieser Differenzierung auch Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen,a.a.O.,S.38o.

3 Vgl. Steinhausen, D., Langer, K., a.a.O., S. 118 ff.. Hierarchische Verfahren sind für die vorliegende Problemstellung weniger geeignet, da sie nur auf eine relativ geringe Fallzahl sinnvoll anwendbar sind und eine einmal vorgenommene Zuordnung irreversibel ist, vgl. Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen,a.a.O., S. 391 f.. Das Verfahren der "Hill-Climbing-Methode" steht als Clusterprogramm des Rechenzentrums der Universität Münster zur Verfügung; vgl. Steinhausen,D., Neue Prozedur Cluster im SPSS-8 als lokale Erweiterung, in: inforum 198o, H.2, S. 27 ff..

4 Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, a.a.O., S. 383.

1.352 Bildung und Interpretation relevanter Herstellersegmente

Die Clusterbildung wurde im vorliegenden Fall nach der gleichzeitigen Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem vorgenommen[1]. Die simultane Berücksichtigung der Urteile aufgrund des Ausmasses der Unterschiede hat den entscheidenden Vorteil, daß diese Segmente für Marketingstrategien der Handelsvertretungen aussagekräftigere Informationen liefern, als Segmente, die ausschließlich auf der Basis entweder der Handelsvertreter- oder der Reisendenbeurteilungen gebildet werden.

Nach der Auswahl der der Clusterbildung zugrunde liegenden Variablen ist in einem nächsten Schritt die Gruppenzahl zu bestimmen, da sie bei dem Verfahren nicht Ergebnis der Berechnungen ist. Zur Lösung dieses Problems gibt es keine allgemeingültigen Vorschläge. Man kann sich neben der interpretatorischen Überprüfung dadurch behelfen, daß man die Höhe der Reduktion des Varianzkriteriums bei steigender Clusterzahl hinzuzieht[2]. Für diesen Fall wurde eine Clusterung mit vier Segmenten gewählt, da bei einer größeren Zahl von Segmenten nur geringe Verbesserungen des Varianzkriteriums auftraten. Tabelle 6 zeigt den prozentualen Anteil der Unternehmungen in den einzelnen Segmenten mit der Homogenität der Beurteilungen[3].

---

1 Die Clusterung beruht folglich auf der Beurteilungsdifferenz "Skalenwert für den Handelsvertreter" minus "Skalenwert für den Reisenden", berechnet für jedes einzelne Item pro Fall.

2 Diesen Vorschlag findet man etwa bei Pohl, F., a.a.O., S. 143 oder auch bei Schuchard-Ficher, C. et al., a.a.O., S. 143; es entspricht dem Gedanken des "Elbow"-Kriteriums in der NMDS, vgl. Naber, A., Multivariate Analyse von Produktmärkten. Ein Beitrag zur Konzeption und Durchführung einer multivariaten Produktmarktanalyse - dargestellt am Beispiel des Biermarktes, Diss. Münster 1979.

3 Das Homogenitätsmaß berechnet sich aus der Varianzsumme für das jeweilige Segment dividiert durch die Zahl der Fälle, d.h. je kleiner der Wert, um so größer ist die Homogenität in der Gruppe.

Segment	Anteil der Unternehmen	Homogenitäts-maß
I	32,o %	19,19
II	17,5 %	22,44
III	22,5 %	4o,32
IV	28,o %	25,32
$\sum$	1oo,o %	.

Tab. 6 : Struktur der Herstellersegmente

Segment II repräsentiert demnach die kleinste Unternehmensgruppe, während Segment III bei vergleichsweise geringer Homogenität den größten Anteil an der Stichprobe stellt.

In Abbildung 33 sind die Ausprägungen der Beurteilungskriterien für die einzelnen Segmente dargestellt.
Segment I ist dadurch gekennzeichnet, daß es Handelsvertreter und Reisenden ähnlich einschätzt. Diese Unternehmensgruppe sieht geringe Vorteile des Reisenden bei den herstellerbezogenen Verkaufsbemühungen und der Informations- und Vermittlungsfunktion. Dagegen hat der Handelsvertreter nach ihrer Meinung einen stärkeren Kundenkontakt, ein kundenorientierteres Sortiment und ausgeprägtere Persönlichkeitsmerkmale. Insgesamt gesehen konnte sich der Handelsvertreter gegenüber dem Reisenden bei diesen Unternehmungen nicht profilieren. Aufgrund der wenig abweichenden Beurteilungen lassen sich diese Hersteller mit einem Schlagwort als "Die Indifferenten" bezeichnen.

Gegenüber diesen Herstellern beziehen die Unternehmungen des Segmentes II eindeutig für den Reisenden Stellung.

Kriterienset		Kriterium ist ...	stärker ausgeprägt beim Handelsvertreter / gleich ausgeprägt / stärker ausgeprägt beim Reisenden (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
1. Hersteller-bezogene Kriterien	Kosten	Kostenbelastung für den Hersteller	
		Separate Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller	
		Sachl. Begründung von Provisions- (Gehalts-) Ansprüchen	
	Steuerung und Kontrolle	Allgem. Einflußnahme durch den Hersteller	
		Freie Einteilung der Arbeitszeit	
2. Funktions-orientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen	
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	
		Allgem. Einsatz für das anbietende Unternehmen	
		Fachliche Kenntnisse	
	Sortiment	Orientierung des Vertretungssortiments am Kunden	
	Kundenkontakt	Langfristige Beziehungen zu Kunden	
	Markterweiterung	Erweiterung des Kundenkreises	
	Information	Vermittlung von Markt-u. Brancheninformationen	
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	
3. Persönlichkeits-kriterien		Allgem. Persönlichkeitsmerkmale	
		Unternehmerisches Denken	
		Persönl. Einsatzbereitschaft	
		Eigeninitiative	
4. Note			

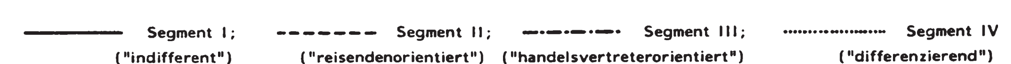


Abb. 33: Vergleichende Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem durch unterschiedliche Herstellersegmente

Die positive Einschätzung ist bei nahezu allen Kriterien zu beobachten, so daß es nicht verwundert, daß der Reisende im Vergleich zum Handelsvertreter auch eine um fast eineinhalb Punkte bessere Note bekommt. Dieses Segment kann folglich als uneingeschränkt "reisendenorientiert" eingestuft werden.

Zu Segment II steht als unmittelbares Pendant das Segment III. Es handelt sich hier um die Gruppe der "handelsvertreterorientierten" Unternehmungen. Während sie die Kostenbelastung durch den Reisenden als sehr viel höher einschätzen, beurteilen sie die Verkaufsbemühungen und den allgemeinen Einsatz für das anbietende Unternehmen durch den Handelsvertreter als stärker ausgeprägt. Außerdem betonen sie seine Persönlichkeit gegenüber dem Reisenden. Aufgrund des positiven Bildes leuchtet es ein, daß dieses Herstellersegment den Handelsvertreter besser benotet als den Reisenden.

Während die Unternehmungen der Segmente II und III unmißverständlich für eine der Vertriebsformen Position beziehen, differenzieren die Hersteller des Segmentes IV ihr Urteil sehr stark. Sie wissen zwar, daß der Reisende entscheidend mehr Kosten verursacht als der Handelsvertreter, jedoch sehen sie seine Gehaltsansprüche genauso sachlich gerechtfertigt wie die Provisionsansprüche des Handelsvertreters. Darüber hinaus sind nach ihrer Einschätzung die gesamten Verkaufsbemühungen sowie die Aktivitäten der Markterweiterung und Informationsvermittlung beim Reisenden stärker ausgeprägt. Auf der anderen Seite glauben sie, daß das Sortiment des Handelsvertreters sich mehr am Kunden orientiert und sie zu ihnen langfristigere Beziehungen pflegen. Außerdem stufen sie die Persönlichkeitsmerkmale des Handelsvertreters höher ein, als die des Reisenden. In der Summe der Beurteilungen kommen die Unternehmungen zu dem Schluß, daß der Reisende besser zu zensieren ist als der Handelsvertreter.

Zusammenfassend können die Herstellersegmente folgendermaßen interpretiert werden:

Segment I : Hersteller mit indifferentem Urteil
Segment II : Hersteller mit Reisendenorientierung
Segment III : Hersteller mit Handelsvertreterorientierung
Segment IV : Hersteller mit differenzierendem Urteil.

Damit kann die Orientierungshypothese H IV.1 bestätigt werden, daß sich die Hersteller anhand ihrer Beurteilungen der Vertriebsformen in homogene Gruppen einteilen lassen.

Im folgenden sind diese Segmente durch demographische Merkmale näher zu beschreiben, um Ansatzpunkte zur Identifikation für ein gezieltes Handelsvertretermarketing geben zu können.

1.353 Beschreibung der Herstellersegmente

Die durch die Clusteranalyse gebildeten Segmente werden zunächst im direkten Vergleich anhand von Branchenzugehörigkeit, Vertriebsstruktur und Entscheidung über den Austausch der Absatzformen analysiert. Daran schließt sich eine detaillierte Einzelsegmentbetrachtung an.

1.3531 Zusammenhang zwischen zentralen demographischen Variablen und der Segmentzugehörigkeit

Es liegt nahe, die Segmente nach signifikanten Unterschieden bei den nominalskalierten demographischen Variablen zu untersuchen[1]. Als Ergebnis konnte herausgefunden werden,

---

1 Dazu wurden die entsprechenden Signifikanztests mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests durchgeführt.

daß sich signifikante Abweichungen bei den Variablen der Branchenzugehörigkeit, der Vertriebsstruktur sowie der Ersatzentscheidung ergeben.

Wie aus Tabelle 7 ersichtlich, sind im Segment I vor allem Hersteller aus dem Investitionsgüterbereich vertreten[1].

Segment / Hersteller mit / Branche	I		II		III		IV		Σ
	indifferentem Urteil		Reisendenorientierung		Handelsvertreterorientierung		differenzierendem Urteil		
Grundstoffe	4o,o		26,7		2o,o		13,3		1oo,o
		18,8		22,9		13,3		7,1	.
Investitionsgüter	42,5		15,o		2o,o		22,5		1oo,o
		26,6		17,1		17,8		16,1	.
industr.Ge- u. Verbrauchsgüter	27,8		27,8		13,9		3o,6		1oo,o
		15,6		28,6		11,1		19,6	.
Konsumgüter	29,7		18,9		29,8		21,6		1oo,o
		17,1		2o,o		24,4		14,3	.
Nahrungs- u. Genußmittel	24,6		7,o		26,3		42,1		1oo,o
		21,9		11,4		33,4		42,9	.
Σ	.	1oo	.	1oo	.	1oo	.	1oo	.

Tab. 7 : Zusammenhang zwischen Segment- und Branchenzugehörigkeit (Angaben in %)

Dies ist auch verständlich, da in diesem Wirtschaftszweig Handelsvertreter und Reisende eine ähnlich hohe Qualifikation aufweisen müssen, so daß diese Hersteller zu einem ähnlichen Urteil über die Vertriebssysteme kommen.

---

1 In dieser wie auch den folgenden Tabellen wird zwischen Zeilen- und Spaltenprozentuierungen unterschieden, um möglichst umfassende Informationen zu geben. Der Wert von 4o,o bzw. 18,8 ist folgendermaßen zu interpretieren: 4o% der Unternehmungen der Grundstoffindustrie sind in Segment I einzuordnen. Dagegen: von allen Unternehmungen, die zu Segment I gehören, kommen 18,8% aus dem Bereich der Grundstoffe.

Entgegen den Erwartungen ist die Nahrungs- und Genußmittelindustrie nicht im Segment II ("Reisendenorientierung") überrepräsentiert, sondern sie ist primär im Segment IV vertreten, das durch Hersteller mit differenzierendem Urteil umschrieben wurde. Darüber hinaus sind die Unternehmungen aus dem Bereich der Nahrungs- und Genußmittelindustrie besonders stark in dem handelsvertreterorientierten Segment vertreten. Hier haben sich die Handelsvertretungen vor allem durch ihre Zusatzleistungen positiv profilieren können. Aufgrund dieser Tatsache und der Dominanz dieses Wirtschaftszweiges in den Segmenten II und IV ist es verständlich, daß die Segmente die separate Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller für den Handelsvertreter betonen.

Neben der Branchenzugehörigkeit gab es bei der Vertriebsstruktur signifikante Unterschiede (vgl. Tabelle 8).

Segment / Hersteller mit / Vertriebsstruktur	I indifferentem Urteil		II Reisendenorientierung		III Handelsvertreterorientierung		IV differenzierendem Urteil		Σ
Reisende u. Handelsvertreter	37,2		21,3		8,5		33,o		1oo,o
		63,6		74,1		18,6		57,4	.
nur Handelsvertreter	23,5		8,2		41,2		27,1		1oo,o
		36,4		25,9		81,4		42,6	.
Σ	.	1oo,o	.	1oo,o	.	1oo,o	.	1oo,o	.

Tab. 8 : Zusammenhang zwischen Vertriebsstruktur und Segmentzugehörigkeit

Hier fällt auf, daß nur 8,5 % von denen, die Handelsvertreter und Reisende beschäftigen, dem handelsvertreterorientierten Segment zuzuordnen sind. Es ergibt sich ein Gegenstück bei den Unternehmungen, die nur Handelsvertreter beschäftigen. Von ihnen gehören ebenfalls nur 8,2 % zu dem Segment der Reisendenorientierten.

Ein Indikator für die Zufriedenheit mit den Leistungen des Handelsvertreters ist die Entscheidung über den Ersatz eines ausscheidenden Handelsvertreters. Es leuchtet unmittelbar ein, daß die handelsvertreterorientierten Hersteller einen neuen Handelsvertreter beschäftigen würden (90,0 %; vgl. Tabelle 9). In den übrigen Segmenten ist der Prozentsatz der Hersteller, die noch einmal einen Handelsvertreter wählen würden, geringer. Immerhin würden aber noch 35,7 % der allein Reisendenorientierten statt des Reisenden einen Handelsvertreter neu beschäftigen.

Segment / Hersteller mit / HV wird ersetzt durch	I		II		III		IV		Σ
	indifferentem Urteil		Reisenden-orientierung		Handelsvertreter-orientierung		differenzierendem Urteil		
neuen Handelsvertreter	31,7		8,3		33,3		26,7		100
		64,4		35,7		90,9		64,0	.
Reisenden	34,4		29,5		6,6		29,5		100
		35,6		64,3		9,1		36,0	.
Σ	.	100	.	100	.	100	.	100	.

Tab. 9 : Zusammenhang zwischen Ersatzentscheidung und Segmentzugehörigkeit

Die aufgezeigten Zusammenhänge geben einen ersten Einblick in die Struktur der gebildeten vier Segmente. Im folgenden sind darüber hinaus detailliertere Informationen über den Aufbau der Segmente darzustellen und zu analysieren.

1.3532 Hersteller mit indifferentem Urteil (Segment I) und mit differenzierendem Urteil (Segment IV)

Das Segment I mit den Unternehmungen, die Handelsvertreter und Reisende tendenziell ähnlich einschätzen, ist das größte von den vier gebildeten Segmenten. In Abbildung 34 a sind die wichtigsten unternehmens- und personenbezogenen Merkmale mit ihren Ausprägungen dieser Unternehmensgruppe dargestellt sowie ihre prozentualen Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt der Stichprobe. Dadurch werden unmittelbar segmentspezifische Unterschiede deutlich.

Greift man wesentliche Divergenzen auf, so sind die in Segment I vertretenen Unternehmungen als vergleichsweise große Unternehmen zu bezeichnen. Indikatoren sind dafür die überdurchschnittlich hohe Zahl von Warengruppen und Beschäftigten sowie ein hoher Umsatz. Dieser Umsatz verteilt sich zum größten Teil auf angestellte Mitarbeiter. Handelsvertreter haben dagegen nur einen unterdurchschnittlichen Umsatzanteil.

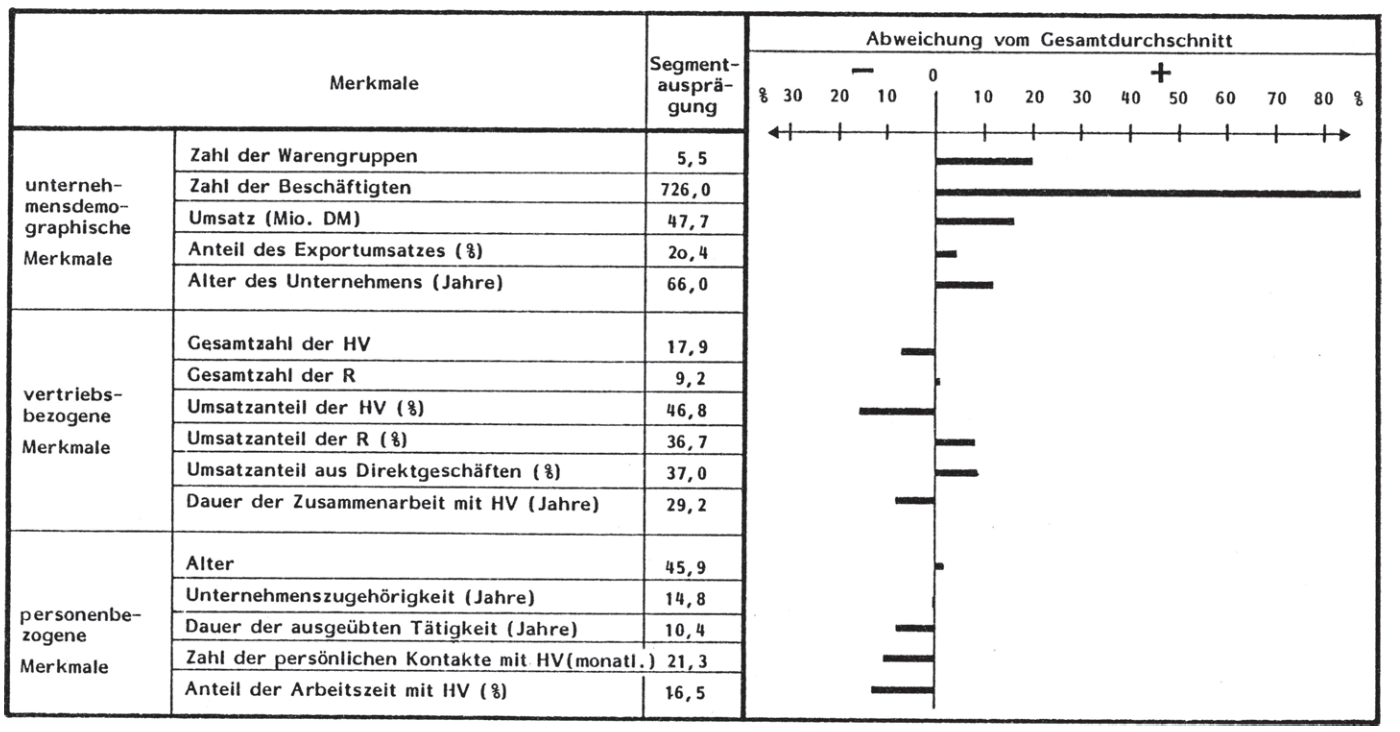
Aus diesem Grunde verwundert es nicht, daß die Zahl der persönlichen Kontakte mit Handelsvertretern und der Anteil der Arbeitszeit mit ihnen gering ist.

Die Unternehmungen des Segmentes I scheinen aus mehreren Gründen für eine Marktbearbeitung durch Handelsvertreter lohnenswert:

(1) Aufgrund der relativ ähnlichen Beurteilung der funktionsorientierten Kriterien sind keine besonders hohen Widerstände zu vermuten.

(2) Hohe Umsätze versprechen hohe Provisionseinnahmen.

(3) Diesen Herstellern ist bewußt, daß das Handelsvertretersortiment sich mehr am Kunden orientiert als das der Reisenden, obwohl sie über eine überdurchschnitt-



Merkmale		Segmentausprägung
unternehmensdemographische Merkmale	Zahl der Warengruppen	5,5
	Zahl der Beschäftigten	726,0
	Umsatz (Mio. DM)	47,7
	Anteil des Exportumsatzes (%)	2o,4
	Alter des Unternehmens (Jahre)	66,0
vertriebsbezogene Merkmale	Gesamtzahl der HV	17,9
	Gesamtzahl der R	9,2
	Umsatzanteil der HV (%)	46,8
	Umsatzanteil der R (%)	36,7
	Umsatzanteil aus Direktgeschäften (%)	37,0
	Dauer der Zusammenarbeit mit HV (Jahre)	29,2
personenbezogene Merkmale	Alter	45,9
	Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	14,8
	Dauer der ausgeübten Tätigkeit (Jahre)	10,4
	Zahl der persönlichen Kontakte mit HV (monatl.)	21,3
	Anteil der Arbeitszeit mit HV (%)	16,5

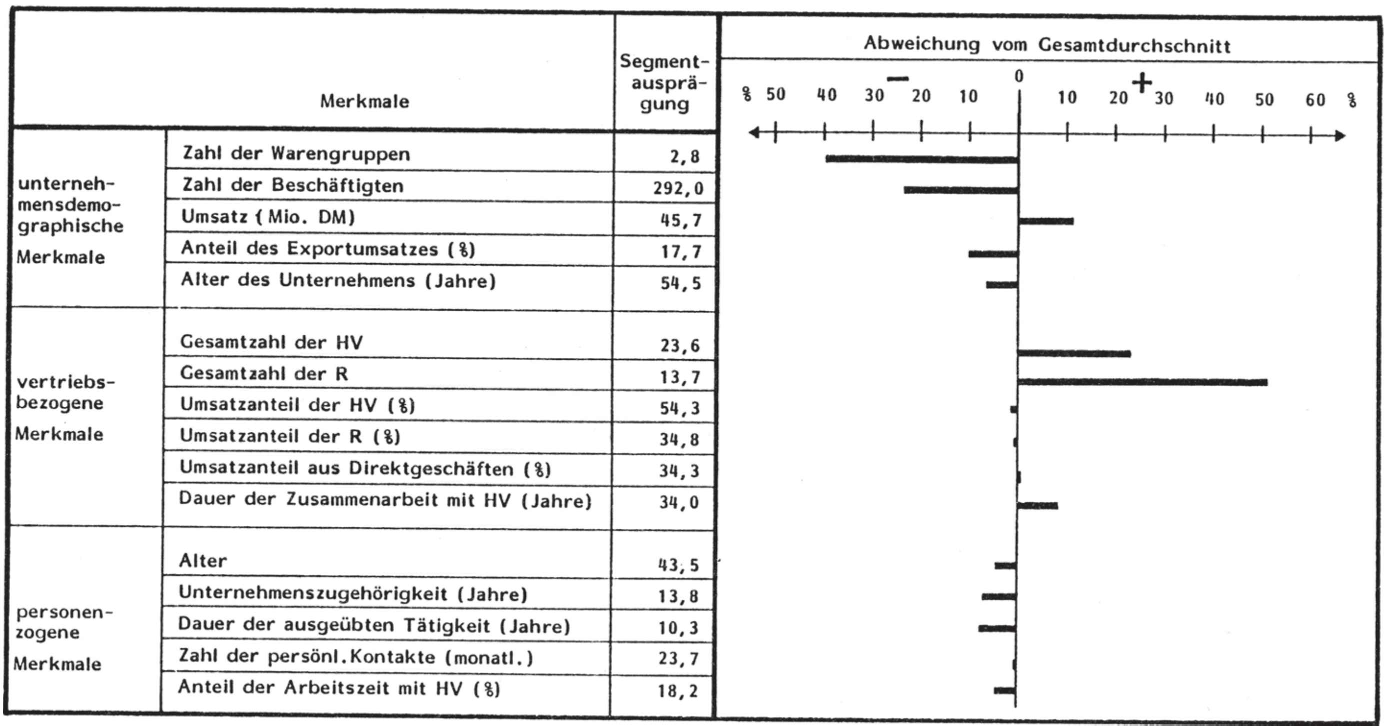
Abb. 34 a: Beschreibung der demographischen Zusammensetzung des Segmentes I ("Hersteller mit indifferentem Urteil")

liche Zahl von Warengruppen verfügen. Durch das Angebot der Übernahme eines Teils des Sortimentes kann der Handelsvertreter dem Unternehmen einen größeren Kundenkreis erschließen.

Auch die Unternehmungen des Segmentes IV heben die Kundenorientierung des Handelsvertretersortimentes hervor, jedoch in einem deutlich größeren Ausmaß. Das ist darauf zurückzuführen, daß diese Hersteller nur eine geringe Zahl von Warengruppen vertreiben und deshalb den besonderen Vorzug des Handelsvertretersortimentes erkennen (vgl. Abbildung 34 b).

Die Hersteller des Segmentes IV können als besonders vertriebsorientiert bezeichnet werden. Sie beschäftigen überdurchschnittlich viele Handelsvertreter (+ 22,4 %) und Reisende (+ 5o,3 %). Dabei erzielen sie mit einer relativ geringen Zahl von Beschäftigten einen hohen Umsatz.

Für den Handelsvertreter gilt es,in diesem Segment weniger seiner bereits erkannten Stärken (geringe Kosten, Kundenorientierung des Sortimentes, Kundenkontakte) hervorzuheben, als seine besonderen Schwächen abzubauen. Nach der Meinung dieser umsatzstarken Unternehmensgruppe, die anteilsmäßig das zweitgrößte Segment repräsentiert, ist der Handelsvertreter bei seinen gesamten Verkaufsbemühungen sowie der Markterweiterungs- und Informationsfunktion entschieden schwächer als der Reisende. Diese Einschätzung gilt ebenfalls für die geringe Steuerbarkeit. Die Handelsvertreter müssen für diese Unternehmungen überlegen, eine intensivere Informationspolitik zu betreiben, um einerseits ihr Leistungsvermögen stärker hervorzuheben und andererseits dem Hersteller einen Einblick in die Planungen der Handelsvertretungen zu geben. Dies würde zu einer höheren Zahl persönlicher Kontakte führen, die bislang nur im Rahmen des Gesamtdurchschnitts liegen.



Merkmale		Segmentausprägung
unternehmensdemographische Merkmale	Zahl der Warengruppen	2,8
	Zahl der Beschäftigten	292,0
	Umsatz (Mio. DM)	45,7
	Anteil des Exportumsatzes (%)	17,7
	Alter des Unternehmens (Jahre)	54,5
vertriebsbezogene Merkmale	Gesamtzahl der HV	23,6
	Gesamtzahl der R	13,7
	Umsatzanteil der HV (%)	54,3
	Umsatzanteil der R (%)	34,8
	Umsatzanteil aus Direktgeschäften (%)	34,3
	Dauer der Zusammenarbeit mit HV (Jahre)	34,0
personenbezogene Merkmale	Alter	43,5
	Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	13,8
	Dauer der ausgeübten Tätigkeit (Jahre)	10,3
	Zahl der persönl. Kontakte (monatl.)	23,7
	Anteil der Arbeitszeit mit HV (%)	18,2

Abb. 34 b: Beschreibung der demographischen Zusammensetzung des Segmentes IV ("Hersteller mit differenzierendem Urteil")

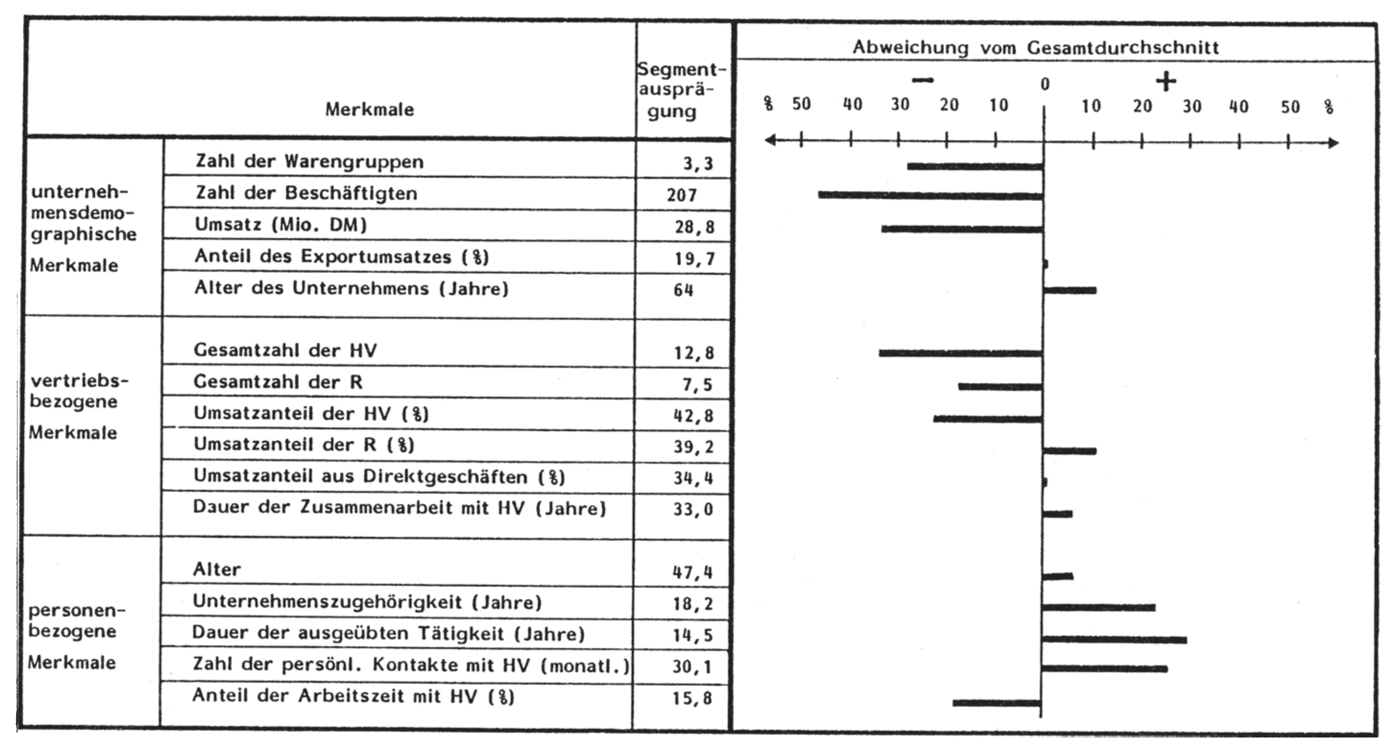
Zusammenfassend ist für die Segmente I und IV festzustellen, daß der Handelsvertreter in Segment I wenig profiliert ist, während er im Segment IV eine starke Profilierung mit negativen und positiven Schwerpunkten aufweist, wobei beide Segmente wichtige Kundenmärkte für die Handelsvertretungen darstellen. Sie sind sowohl nach Anzahl (beide Segmente umfassen 6o % der Unternehmungen) als auch nach Umsatz die für die Handelsvertretungen relevanten Zielgruppen.

1.3533 Hersteller mit Reisendenorientierung (Segment II) und mit Handelsvertreterorientierung (Segment III)

Im Gegensatz zu den Segmenten I und IV ist bei den Unternehmungen der Segmente II und III eine eindeutige Polarisierung in den Beurteilungen der Vertriebssysteme festzustellen. Die Unternehmungen des Segmentes II konnten als reisendenorientiert bezeichnet werden, während die des Segmentes III dem Handelsvertreter besonders positiv gegenüberstehen. Die Unternehmungen unterscheiden sich jedoch nicht nur in ihren Beurteilungen sondern auch in den Ausprägungen der unternehmens- und personenbezogenen Merkmale.

Segment II umfaßt kleinere Unternehmen, d.h. sie haben eine geringe Zahl von Warengruppen, wenig Beschäftigte und einen geringen Umsatz (vgl. Abbildung 34c). Entsprechend klein ist auch der Vertriebsapparat. Die Zahl der Handelsvertreter und Reisenden ist im Vergleich zum Durchschnitt der Unternehmungen sehr gering.

Trotz einer hohen Zahl persönlicher Kontakte mit Handelsvertretern, wird der Anteil der Arbeitszeit mit Handels-



Merkmale		Segmentausprägung
unternehmensdemographische Merkmale	Zahl der Warengruppen	3,3
	Zahl der Beschäftigten	207
	Umsatz (Mio. DM)	28,8
	Anteil des Exportumsatzes (%)	19,7
	Alter des Unternehmens (Jahre)	64
vertriebsbezogene Merkmale	Gesamtzahl der HV	12,8
	Gesamtzahl der R	7,5
	Umsatzanteil der HV (%)	42,8
	Umsatzanteil der R (%)	39,2
	Umsatzanteil aus Direktgeschäften (%)	34,4
	Dauer der Zusammenarbeit mit HV (Jahre)	33,0
personenbezogene Merkmale	Alter	47,4
	Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	18,2
	Dauer der ausgeübten Tätigkeit (Jahre)	14,5
	Zahl der persönl. Kontakte mit HV (monatl.)	30,1
	Anteil der Arbeitszeit mit HV (%)	15,8

Abb. 34 c: Beschreibung der demographischen Zusammensetzung des Segmentes II
("Hersteller mit Reisendenorientierung")

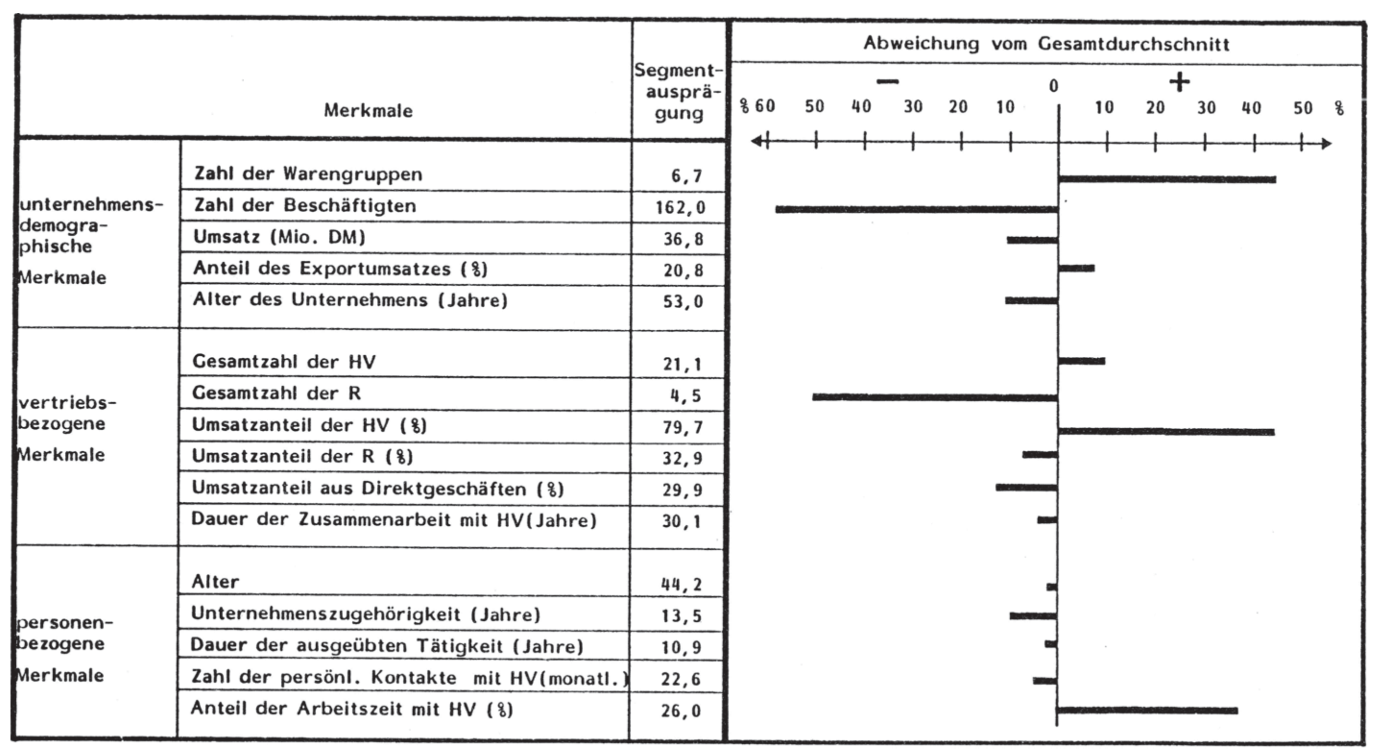
vertretern als gering bezeichnet. Während in allen anderen Segmenten, die den Handelsvertreter entweder relativ positiv oder aber differenziert einschätzen, die Personen durchschnittlich oder kürzer ihre jetzige Position innehaben bzw. zum Unternehmen gehören, sind die Personen des Segmentes II überdurchschnittlich lange in Unternehmen und Position. Es ist zu überlegen, ob deshalb Ressentiments gegenüber den selbständigen Außendienstmitarbeitern vorherrschen.

Vergleicht man die Ausprägungen der personenbezogenen Merkmale des Segmentes II mit denen des Segmentes III, so ergibt sich ein entgegengesetztes Bild (vgl. Abbildung 34 d). Die handelsvertreterorientierten Befragten sind jünger und kürzer im Unternehmen, haben eine geringere Zahl persönlicher Kontakte mit dem Handelsvertreter, während ein großer Anteil der Arbeitszeit auf die Zusammenarbeit mit ihnen entfällt, was auf ihren hohen Umsatzanteil zurückzuführen ist.

Ähnlich wie die reisendenorientierten Unternehmungen handelt es sich bei den Herstellern des Segmentes III um kleinere Unternehmungen, die jedoch eine hohe Zahl von Warengruppen primär durch Handelsvertreter vertreiben. Die Gesamtzahl der Reisenden liegt mit - 5o % weit unter dem Gesamtdurchschnitt.

Die Ergebnisse dieser Segmentanalyse haben gezeigt, daß entgegen der allgemeinen Meinung[1] kleinere Unternehmungen den Handelsvertreter nicht grundsätzlich positiv einschätzen. Interessant ist es, daß gerade bei der Gruppe der kleinen bzw. mittleren Unternehmungen eine derartig gegensätzliche Parteinahme zu beobachten ist. Für ein differenziertes Handelsvertretermarketing kann daraus der Schluß gezogen werden, Segment II aufgrund des hohen Marktwiderstandes und der relativ geringen Umsatzbedeutung nicht zu

1 Vgl. z.B. Ullrich, L., Mehr Erfolg nach Umstrukturierung, in: Marketing Journal, Nr. 6, 1971, S. 483.



Merkmale		Segmentausprägung
unternehmensdemographische Merkmale	Zahl der Warengruppen	6,7
	Zahl der Beschäftigten	162,0
	Umsatz (Mio. DM)	36,8
	Anteil des Exportumsatzes (%)	20,8
	Alter des Unternehmens (Jahre)	53,0
vertriebsbezogene Merkmale	Gesamtzahl der HV	21,1
	Gesamtzahl der R	4,5
	Umsatzanteil der HV (%)	79,7
	Umsatzanteil der R (%)	32,9
	Umsatzanteil aus Direktgeschäften (%)	29,9
	Dauer der Zusammenarbeit mit HV (Jahre)	30,1
personenbezogene Merkmale	Alter	44,2
	Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	13,5
	Dauer der ausgeübten Tätigkeit (Jahre)	10,9
	Zahl der persönl. Kontakte mit HV (monatl.)	22,6
	Anteil der Arbeitszeit mit HV (%)	26,0

Abb. 34 d: Beschreibung der demographischen Zusammensetzung des Segmentes III ("Hersteller mit Handelsvertreterorientierung")

bearbeiten. In Segment III hat sich die bisherige Arbeitsweise der Handelsvertreter bewährt. Abgesehen von einzelnen Imagekorrekturen sind keine umfangreichen Maßnahmen zu ergreifen.

Insgesamt konnte bei der Segmentbeschreibung die Hypothese H V.2. erhärtet werden: Die gebildeten Segmente lassen sich durch unterschiedliche Ausprägungen unternehmens- und personenbezogener Merkmale unterscheiden und sind damit für das Handelsvertretermarketing identifizierbar.

2. Beurteilung der Vertriebsformen durch Kunden

"Die Marktposition und das Image der Handelsvertretung werden nicht allein von den Herstellern als Auftraggebern bestimmt, sondern in nicht unerheblichem Maße auch von den Abnehmern"[1]. Dies gilt insbesondere auch für den Vergleich zum Reisenden. Aus dieser Erkenntnis heraus müssen die Handelsvertretungen ihre Marketingstrategien gegenüber den Marktpartnern ausrichten. Es überrascht deshalb, daß bisher in den Vergleichen zwischen Handelsvertreter und Reisendem aus Herstellersicht die Erwartungen der Abnehmer weitestgehend unberücksichtigt blieben[2].

---

1 Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 92.

2 Ausnahmen sind lediglich bei Meffert und Wilas zu finden. Diese Autoren befassen sich umfangreicher mit der beidseitigen Problemstellung; vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 4o1 f.; Wilas, J., a.a.O., S. 6 ff..

Die bisher einzige empirische Untersuchung über die Akzeptanz von Handelsvertreter und Reisendem durch Groß- und Einzelhandel wurde von Batzer / Meyerhöfer durchgeführt[1]. Dabei ergeben sich für ihren Aussagewert einige Einschränkungen:

(1) Es wurden keine Weiterverarbeiter befragt.

(2) Es wurden zum direkten Vergleich der Vertriebsformen nur zwei globale Fragen gestellt.

(3) Abgesehen von einer Branchenanalyse wurden keine Bestimmungsfaktoren für die Beurteilungen berücksichtigt.

Im folgenden soll deshalb eine größere Zahl von Beurteilungskriterien mit ihren Einflußfaktoren analysiert und dazu Hypothesen aufgestellt werden. Diese sind anschließend einer empirischen Überprüfung zu unterziehen.

2.1 Kriterien der Beurteilung

Aus forschungsstrategischen Überlegungen werden bei der Kundenbefragung dieselben Beurteilungskriterien herange - zogen wie bei der Herstellerbefragung. Dies war notwendig, um eine Vergleichbarkeit zwischen den Marktpartnern zu erreichen. Dabei sind die kostenbezogenen Kriterien und die Markterweiterungsfunktion aus Kundensicht nicht relevant und bleiben deshalb für die folgenden Überlegungen unberücksichtigt.

---

1 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 92 ff.. Darüber hinaus liegen Untersuchungen vor, die allein die Akzeptanzprobleme des Reisenden beim Handel analysieren, vgl. Lebensmittelzeitung (Hrsg.), a.a.O.; Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 21 ff..

Für den Vergleich der Vertriebsformen aus Kundensicht sind folgende Hauptgesichtspunkte von Bedeutung:

(1) Kriterien zur Herstellerabhängigkeit
(2) Funktionsorientierte Kriterien
(3) Persönlichkeitsmerkmale

Die Herstellerabhängigkeit wurde durch die Kriterien "allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller" und "freie Einteilung der Arbeitszeit" gemessen[1]. Die Kunden sehen nämlich den Handelsvertreter eher als objektiven Berater, der nicht allein die Interessen der Hersteller vertritt, sondern auch für ihre Probleme zugänglich ist[2].

Ein sehr bedeutsamer Punkt aus der Sicht der Kunden sind die Funktionen, die die Vertriebsformen übernehmen. Bei den Verkaufsfunktionen ist es für den Handelsvertreter wichtig zu wissen, wie seine allgemeinen und speziellen Verkaufsbemühungen von den Kunden eingeschätzt werden. Dazu gehören vor allem auch die fachlichen Kenntnisse, die besonders bei komplexen Produkten und einer zunehmend höheren Qualifikation der Einkäufer an Bedeutung gewinnen.

Die Sortimentsfunktion des Handelsvertreters ist in den letzten Jahren bei steigender Artikelzahl z.B. im Lebensmittelbereich zusehends wichtiger geworden. Der Handelsvertreter hat für den Kunden den Vorteil, das Sortiment unterschiedlicher Hersteller anbieten zu können, so daß er bei einer Person eine größere Bestellung aufgeben kann und zeitraubende Einzelbesuche der Reisenden entfallen[3]. Darüber hinaus kann der Handelsvertreter durch die Bündelung verschiedener Vertretungen die Sortimentspolitik des Handels aktiver unterstützen als der Reisende.

---

1 Die Fragen hatten dieselben Formulierungen und Skalenausprägungen wie die der Herstellerbefragung.

2 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 96.

3 Vgl. Hagedorn, H., a.a.O., S. 5o.

Es ist zu vermuten, daß die Kunden ebenfalls die langfristigen Beziehungen zum Handelsvertreter im Vergleich zum Reisenden als ausgeprägter bezeichnen. Der Handelsvertreter weist hier den Vorteil der Ortsansässigkeit auf, die häufig beim Reisenden nicht gegeben ist.

Eine besondere Bedeutung wird der Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen durch die Vertriebsformen beigemessen. Der Handelsvertreter hat häufig eine bessere Marktübersicht und ist über branchenbezogene Details umfangreicher informiert als der Reisende[1].

Aufgrund der einseitigen Herstellerorientierung des Reisenden wird ihm der Kunde weniger die Qualifikation zur Übernahme einer Vermittlungsfunktion zwischen Industrie und Handel bei Konflikten zugestehen als dem Reisenden.

In der Untersuchung von Batzer / Meyerhöfer hat sich gezeigt, daß diejenigen Kunden, die zwischen Handelsvertreter und Reisendem keine nennenswerten Unterschiede in den Funktionen erkennen konnten, die Persönlichkeit als entscheidendes Kriterium nannten. Als Persönlichkeitsmerkmale wurden für die empirische Untersuchung dieselben Kriterien gewählt, wie bei der Herstellerbefragung : "allgemeine Persönlichkeitsmerkmale", "unternehmerisches Denken", "persönliche Einsatzbereitschaft" und "Eigeninitiative".

Neben diesen spezifischen Beurteilungskriterien wurden auch die Kunden nach einer globalen Bewertung der Vertriebsformen befragt, um eine Information über das Gesamturteil zu erhalten.

Ähnlich wie bei der Herstelleranalyse kann man davon ausgehen, daß Gesamt- wie auch Einzelurteile durch Merkmale der Unternehmungen und Personen bestimmt werden.

---

1 Vgl. Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 97.

2.2 Übersicht über Einflußgrößen der Beurteilung

Die aus der organisationstheoretischen Literatur bereits bei der Diskussion der herstellerbezogenen Einflußgrößen angeführten Kriterien lassen sich auch für das Kundensegment anwenden[1]. Sie bedürfen nur teilweise einer handelsvertreter- bzw. reisendenspezifischen Anpassung.

Grundsätzlich kann zwischen unternehmens- und personenspezifischen Determinanten unterschieden werden. Die unternehmensbezogenen Determinanten im Kundenmarkt unterteilen sich nach demographischen und einkaufsbezogenen Variablen (vgl. Abbildung 35). Typische unternehmensdemographische Variablen sind Betriebsform, Größe der Unternehmung, Branchenzugehörigkeit, Produktangebot oder auch Standort und Rechtsform.

Besondere Relevanz kommt den einkaufsbezogenen Bestimmungsfaktoren zu. Hier besteht die Möglichkeit eines unmittelbaren Vergleichs von Handelsvertreter und Reisendem mit ihrer Bedeutung für die Kunden, die an den objektiven Größen "Sortimentsanteil" und "Einkaufsanteil" der Vertriebsformen gemessen wird. Darüber hinaus ist als Pendant zur Vertriebsorganisation des Herstellers die Einkaufsorganisation der Kunden als Einflußgröße der Beurteilung zu beachten. Dies führt beispielsweise zu der Fragestellung, ob bei kollektiver Einkaufsentscheidung der Handelsvertreter besser beurteilt wird als der Reisende.

Auf der Ebene der personenbezogenen Determinanten interessieren neben den allgemeinen demographischen Variablen vor allem die berufsbezogenen Bestimmungsgrößen (vgl. Abbildung 36). Im Herstellersegment hatte diese zuletzt genannte

1 Eine ähnliche, speziell auf den Handel bezogene Strukturierung der unabhängigen Variablen ist zu finden bei Pfeiffer, S., Die Akzeptanz von Neuprodukten im Handel, Wiesbaden 1981.

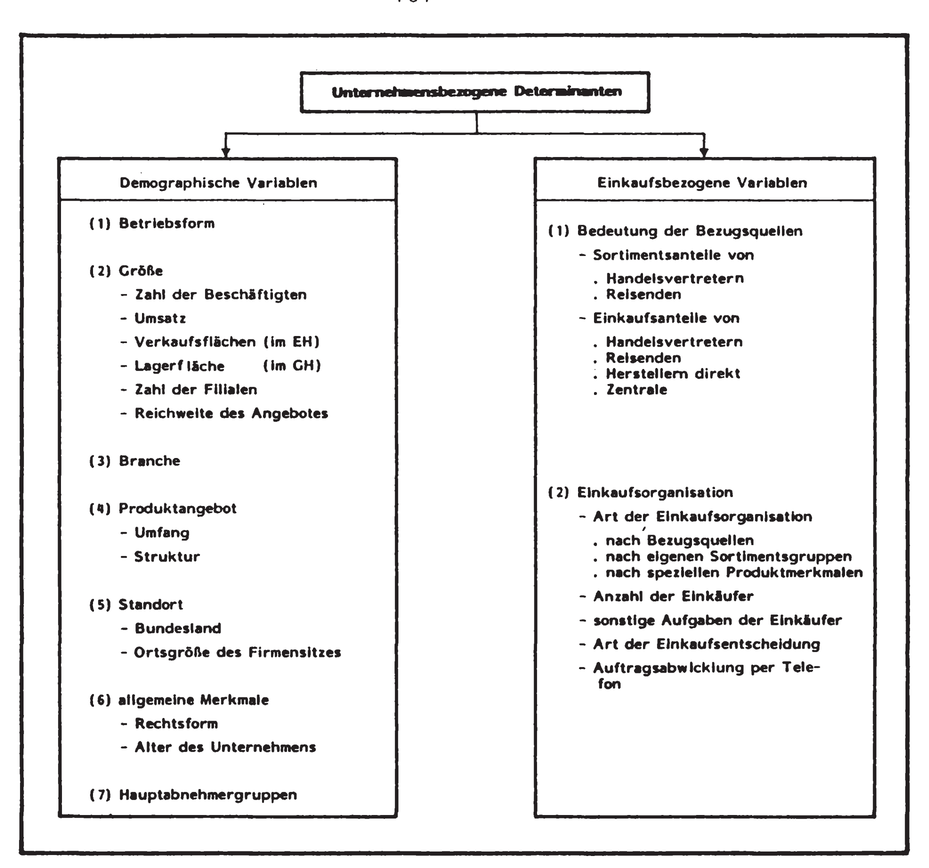


Abb. 35 : Unternehmensbezogene Determinanten der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem im Kundensegment

Variablengruppe einen sehr viel größeren Einfluß auf die Einstufung der Vertriebsformen als die allgemeinen Variablen. Anhand einzelner Hypothesen sind u.a. auch diese Zusammenhänge zu prüfen.

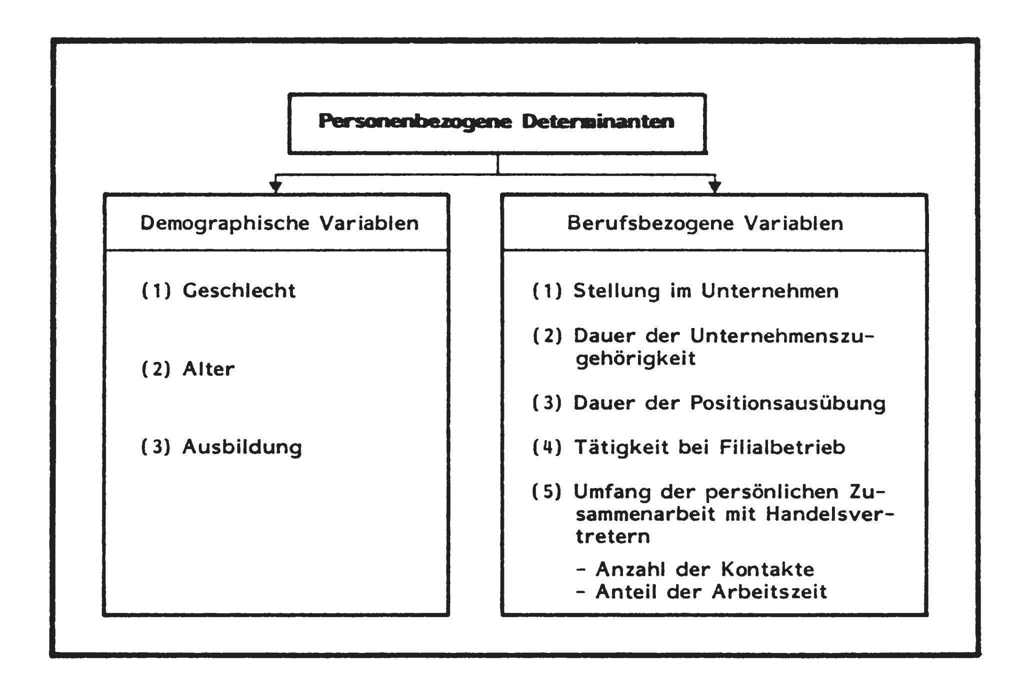


Abb. 36 : Personenbezogene Determinanten der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem im Kundensegment

2.3 Hypothesen zum Beurteilungsvergleich von Handelsvertreter und Reisendem

Der Bezugsrahmen der empirischen Analyse zum Imagevergleich von Handelsvertreter und Reisendem veranschaulicht

für das Kundensegment bereits Ansätze für eine Hypothesengenerierung[1]. Dazu zählen die Gegenüberstellung der Kriterien und der Einfluß der Bestimmungsfaktoren. Das Hypothesengerüst für das Kundensegment beinhaltet darüber hinaus Aussagen zu den Beziehungen zwischen den Kriterien und zur Segmentierung der Kunden.

I. Hypothesen zur Gegenüberstellung der Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem bei einzelnen Kriterien

H I.1. Die Herstellerabhängigkeit des Handelsvertreters wird geringer eingeschätzt als die des Reisenden.

H I.2. Die allgemeinen und speziellen Verkaufsbemühungen werden beim Reisenden als stärker ausgeprägt eingestuft.

H I.3. Dem Reisenden wird eine höhere fachliche Qualifikation unterstellt als dem Handelsvertreter.

H I.4. Im Vergleich zum Reisenden wird das Sortiment des Handelsvertreters als kundenorientierter bezeichnet.

H I.5. Der Handelsvertreter hat langfristigere Beziehungen zu Kunden als der Reisende.

H I.6. Die Informationsfunktion wird nach Meinung der Kunden stärker vom Reisenden ausgefüllt.

H I.7. Der Handelsvertreter wird zur Lösung von Konflikten zwischen Industrie und Handel als geeigneter beurteilt.

H I.8. Die Kunden bezeichnen generell die Persönlichkeitsmerkmale des Handelsvertreters im Vergleich zum Reisenden als stärker ausgeprägt.

H I.9. Der Handelsvertreter erhält eine bessere Note als der Reisende.

Es ist anzunehmen, daß die Kriterien bei der Beurteilung durch die Kunden unterschiedliche Bedeutung aufweisen. Dazu lassen sich die folgenden Hypothesen aufstellen:

---

1 Vgl. Abbildung 4 im Abschnitt A. 3.

II. Hypothesen zur Bedeutung der Beurteilungskriterien

H II.1. Die Sortiments- und Kundenkontaktfunktion wird beim Handelsvertreter höher gewichtet als beim Reisenden.

H II.2. Den Persönlichkeitskriterien wird eine vergleichsweise hohe Bedeutung eingeräumt.

H II.3. Die Herstellerunabhängigkeit wird beim Handelsvertreter als besonders wichtig eingeschätzt.

H II.4. Die Verkaufsbemühungen haben im Vergleich zu den fachlichen Kenntnissen eine geringe Bedeutung.

Die Bedeutung der Kriterien untereinander wird auch durch eine faktorenanalytische Untersuchung ersichtlich. In Anlehnung an die Hypothesen H III.1. bis H III.3. des Herstellersegmentes lassen sich für die Beurteilungsdimensionen der Kunden folgende Hypothesen generieren:

III. Hypothesen über die Dimensionen der Beurteilung

H III.1. Eine Reduktion der Kriterienzahl auf wenige Dimensionen ist möglich. Die Dimensionen folgen der ex-ante durchgeführten Einteilung.

H III.2. Die Zahl der Dimensionen ist bei beiden Vertriebsformen gleich.

H III.3. Die Inhalte der Beurteilungsdimensionen unterscheiden sich zwischen Handelsvertreter und Reisendem.

Die Annahmen über die Art der Bestimmungsfaktoren mit ihrem Einfluß auf die Beurteilungen lassen sich aufgrund des geringen Erkenntnisstandes aus der bisher vorliegenden Literatur weniger in der Form von Tendenz- als Orientierungshypothesen formulieren.

IV. Hypothesen über den Einfluß von unternehmens- und personenbezogenen Bestimmungsfaktoren auf die Beurteilung der Vertriebsformen.

H IV.1. Die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem durch die Kunden lassen sich durch ihre unternehmens- und personenbezogenen Merkmale erklären.

H IV.2. Unternehmensbezogene Bestimmungsfaktoren haben auf die Beurteilung einen dominanten Einfluß.

H IV.3. Von der Gruppe der unternehmensbezogenen Bestimmungsfaktoren haben einkaufsorientierte Variablen einen höheren Erklärungsbeitrag als allgemeine unternehmensdemographische Merkmale.

H IV.4. Soweit personenbezogene Merkmale einen Einfluß auf die Beurteilungen ausüben, haben berufsbezogene Merkmale eine größere Bedeutung als allgemeine demographische Variablen.

Abschließend ist zu prüfen, ob sich die Kunden zu ähnlichen Subgruppen zusammenfassen lassen, die einem zielgruppenspezifischen Handelsvertretermarketing dienen können.

V. Hypothesen zu den Möglichkeiten einer Segmentierung im Kundenbereich

H V.1. Die Kunden lassen sich mittels ihrer Einschätzung der Vertriebsformen in Segmente einteilen. Innerhalb der Segmente ist die Beurteilung homogen, zwischen ihnen dagegen heterogen.

H V.2. Die Segmente können durch unterschiedliche Ausprägungen unternehmens- und personenbezogener Merkmale identifiziert werden und bilden damit über die Segmentbeschreibung hinaus die Grundlage für die Segmentbearbeitung im Sinne des Handelsvertretermarketings.

Im folgenden Abschnitt sollen die Hypothesen im einzelnen überprüft werden.

2.4 Empirische Prüfung von Hypothesen zum Vergleich der Vertriebsformen durch Kunden

2.41 Gegenüberstellung der Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem

Im Rahmen der Analysen zu den Beurteilungen der Vertriebsformen durch Kunden wurde zunächst eine Gegenüberstellung der Bewertungen durchgeführt. Dazu wurde neben der Berechnung von Mittelwertdifferenzen die Intensität der Ausprägungen der Kriterien dokumentiert. Die Darstellung der Mittelwertabweichungen zeigt unmittelbar die Stärken und Schwächen der Vertriebsformen im Vergleich (vgl. Abbildung 37). Die Mittelwerte geben jedoch keine Auskunft über die Streuung der Bewertungen. Aus diesem Grunde ist in Abbildung 38 die prozentuale Verteilung der Antworten dargestellt.

Wie zu erwarten war, wird der Handelsvertreter bei der Beurteilung der Herstellerabhängigkeit als wesentlich unabhängiger bezeichnet als der Reisende. Während 72 % der Befragten die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller beim Reisenden als stark ausgeprägt bezeichnen, bestätigen dies beim Handelsvertreter nur 24 % (vgl. Abbildung 38 a). Noch deutlicher wird die Diskrepanz bei dem Kriterium der freien Einteilung der Arbeitszeit: ca. 93 % meinen dies vom Handelsvertreter und nur 22 % vom Reisenden.

Analysiert man im einzelnen die Einschätzung der Verkaufsaktivitäten der Vertriebsformen, so fällt sofort auf, daß sich die Bewertungen nur graduell unterscheiden. Bei den allgemeinen Verkaufsbemühungen wird der selbständige Außendienstmitarbeiter stärker eingeschätzt, während bei der Unterstützung der Verkaufsaktivitäten des Herstellers der Reisende als vorteilhafter beurteilt wird. Der allgemeine Einsatz für das anbietende Unternehmen wurde dagegen für beide Absatzformen gleich hoch eingeschätzt. Die Abweichungen

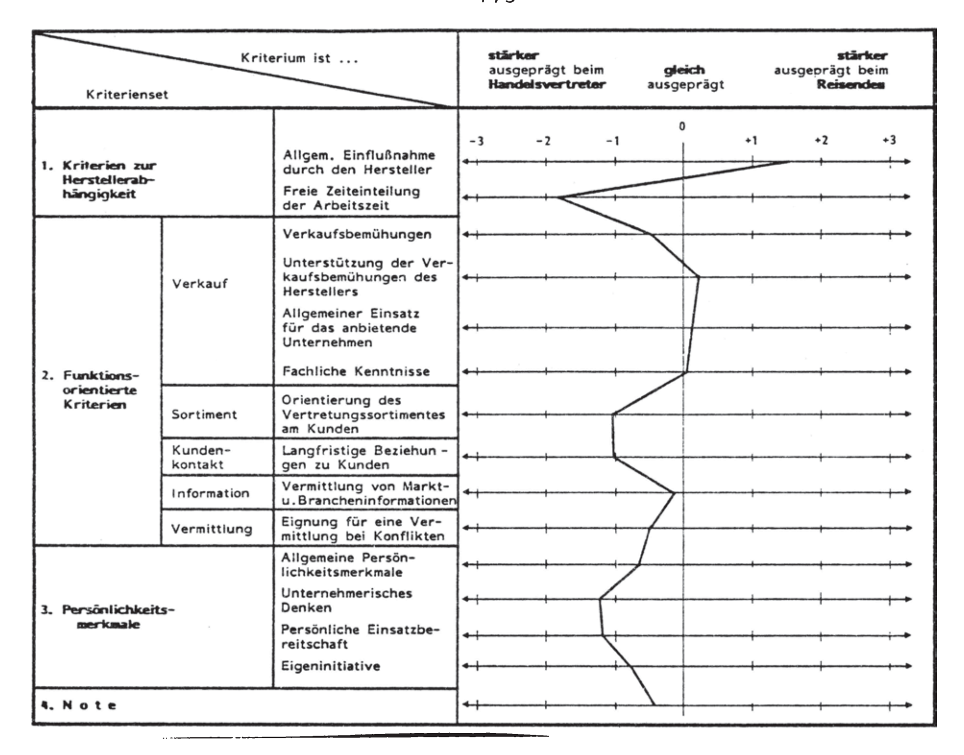


Abb. 37: Gegenüberstellung der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem durch Kunden

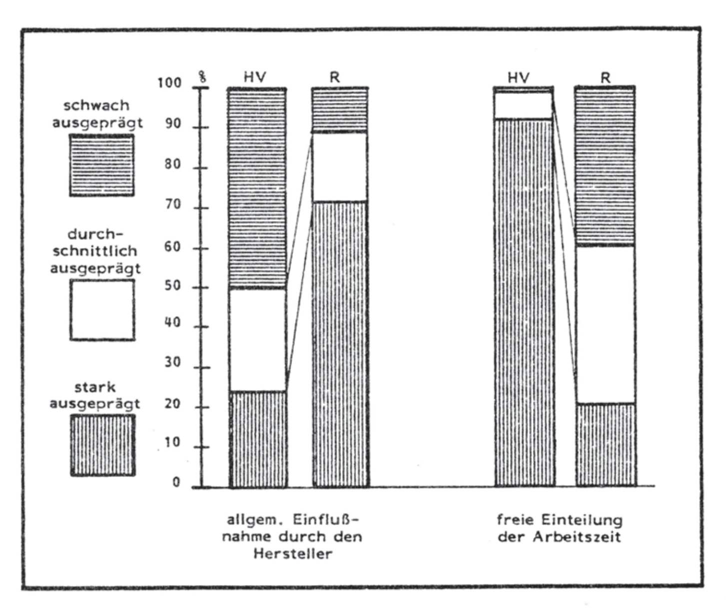


Abb. 38 a: Beurteilung von Kriterien zur Hersteller-abhängigkeit durch Kunden

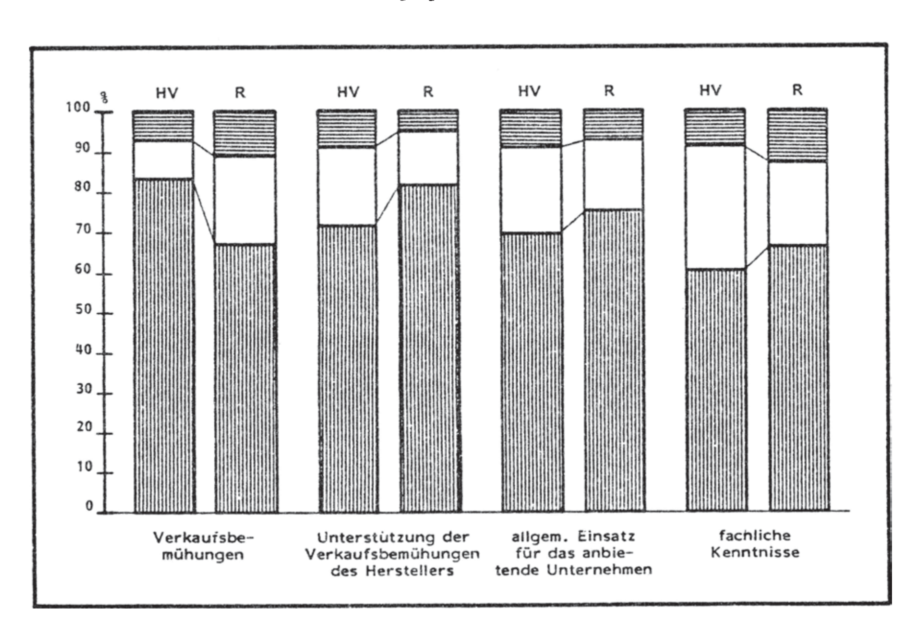


Abb. 38 b: Beurteilung verkaufsorientierter Kriterien durch Kunden

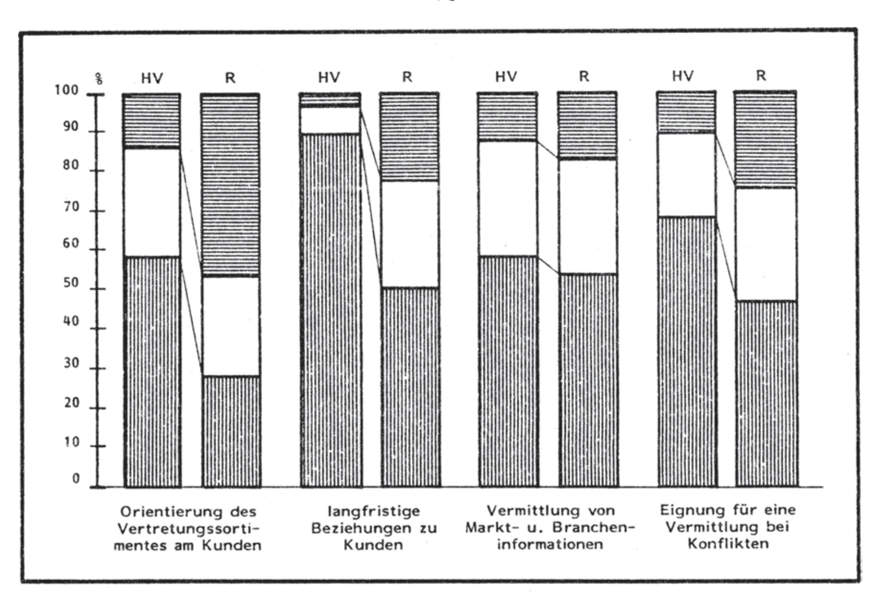


Abb. 38 c: Beurteilung funktionsorientierter Kriterien durch Kunden

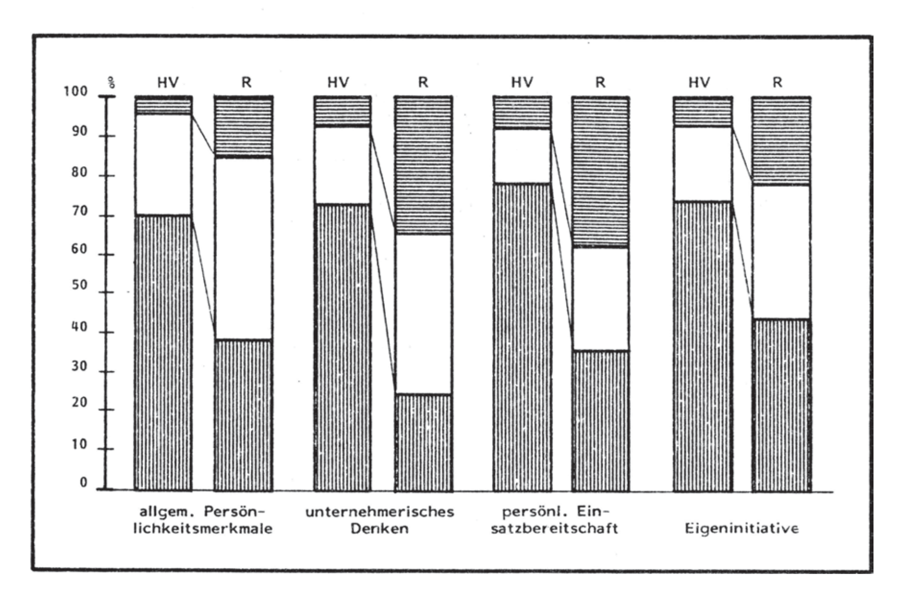


Abb. 38 d: Beurteilung von Persönlichkeitskriterien durch Kunden

der Mittelwerte sind nicht signifikant. Das gleiche gilt für die fachlichen Kenntnisse. Das häufig angeführte Argument, der Handelsvertreter weise eine zu geringe Qualifikation auf, wird durch die Kunden nicht bestätigt. Interessanterweise ist sogar festzustellen, daß 8,7 % der Kunden die fachlichen Kenntnisse des Handelsvertreters, jedoch 12,5 % die des Reisenden als schwach ausgeprägt einstufen (vgl. Abbildung 38 b). Insgesamt werden die Verkaufsbemühungen der Außendienstmitarbeiter von den Kunden als relativ stark ausgeprägt bezeichnet.

Größere Diskrepanzen bei den Beurteilungen sind dagegen bei den übrigen Funktionen zu beobachten. Insgesamt wird dem Handelsvertreter eine stärkere Kundenorientierung bescheinigt, das betrifft sowohl sein Vertretungssortiment als auch die langfristigen Beziehungen zu den Kunden, was immerhin 9o % der Kunden betonen (vgl. Abbildung 38 c).

Die Mittelwertdifferenzen der Beurteilung der Informationsfunktion sind nur auf einem Niveau von 94 % signifikant. Nur unter Vorbehalt läßt sich daher die Aussage treffen, daß der Handelsvertreter eine intensivere Informationspolitik betreibt als der Reisende. Hier zeichnen sich erste Ansatzpunkte für das Handelsvertretermarketing ab, indem der Handelsvertreter sich durch eine gezieltere Kommunikation positiv profiliert.

Die Möglichkeit des Einsatzes des Handelsvertreters zur Lösung von Konflikten zwischen Industrie und Handel zeigt Abbildung 37 bzw. 38 c. Die Kunden akzeptieren eher ihn als Vermittler, da er als selbständiger Unternehmer nicht im gleichen Ausmaß einseitig herstellerorientiert ist, wie der Reisende, obwohl auch 47 % der Unternehmungen den Reisenden für eine Vermittlung als besonders geeignet einstufen.

Im engen Zusammenhang mit der Qualifikation für eine Mittlerfunktion steht die Beurteilung der Persönlichkeit der Handelsvertreter und Reisenden. Der Handelsvertreter wird bei allen Persönlichkeitskriterien stärker eingeschätzt als der Reisende (vgl. Abbildung 37 und 38 d). Hier kommt u.a. die Selbständigkeit und unternehmerische Eigenschaft des Handelsvertreterberufes zum Ausdruck.

Der direkte Vergleich in Abbildung 37 zeigt, daß bei nahezu allen Kriterien der Handelsvertreter stärker eingeschätzt wird als der Reisende. Aus diesem Grunde ist zu vermuten, daß auch die Note für ihn besser ausfällt als für den Reisenden. Tatsächlich wird der Handelsvertreter bei einer Durchschnittsnote von 2,27 besser als der Reisende zensiert, der die Durchschnittsnote 2,68 erhält[1].

Die positive Beurteilung drückt sich ebenfalls in der Notenverteilung aus. Danach geben fast 71 % der Kunden dem Handelsvertreter die Note eins und zwei, jedoch nur ca. 41 % dieselben Noten dem Reisenden. Damit kann auch die Hypothese H I.9. ("der Handelsvertreter erhält eine bessere Note als der Reisende") bestätigt werden.

Vergleicht man die übrigen Hypothesen mit den Ergebnissen, so trifft zu, daß

- die Kunden den Handelsvertreter als weniger herstellerabhängig einstufen als den Reisenden (Hypothese H I.1.),

- der Handelsvertreter sowohl ein kundenorientierteres Sortiment aufweist als auch längerfristige Kundenbeziehungen hat (Hypothesen H I.4. und H I.5.),

---

1 Eine fast identische Note (2,7) erhält der Reisende vom Einzelhandel in der Untersuchung der Lebensmittelzeitung, vgl. Lebensmittelzeitung (Hrsg.), a.a.O., S. 13.

- der Handelsvertreter zur Lösung von Konflikten zwischen Industrie und Handel als geeigneter beurteilt wird
(Hypothese H I.7.),

- die Persönlichkeitsmerkmale des Handelsvertreters nach Meinung der Kunden generell stärker ausgeprägt sind als beim Reisenden
(Hypothese H I.8.).

Dagegen konnte nicht in vollem Umfang bestätigt werden, daß die allgemeinen und speziellen Verkaufsbemühungen beim Reisenden stärker ausgeprägt beurteilt werden (Hypothese H I.3.). Zwischen den Vertriebsformen waren nur geringe oder keine Unterschiede festzustellen. Das gleiche gilt für die fachlichen Kenntnisse und die Wahrnehmung der Informationsfunktion. Entgegen den Erwartungen, wird der Reisende nicht stärker, sondern mit dem Handelsvertreter gleich eingeschätzt (Ablehnung der Hypothesen H I.3. und H I.6.).

Die Interkriteriensetanalyse hat die unterschiedliche Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem durch die Kunden verdeutlicht. Mit der Intrakriteriensetanalyse sollen dagegen die Beziehungen zwischen den Beurteilungskriterien aufgedeckt werden.

2.42 Beziehungen zwischen den Beurteilungskriterien

2.421 Bedeutung der Kriterien

Als globale Einschätzung wurden die Befragten gebeten, Handelsvertreter und Reisenden zu benoten. Die Note wurde für die folgende Problemstellung als abhängige Variable definiert und die Beurteilungskriterien als unabhängige Variablen. Damit läßt sich die Frage beantworten, welche Variablen welchen Erklärungsbeitrag für die Höhe der Note geben. Dabei generiert die schrittweise Regression, die hier als mathematisch-statistisches Verfahren zugrunde gelegt wurde, eine Reihenfolge der erklärenden Variablen

anhand der Veränderung des Bestimmtheitsmaßes bzw. des multiplen Korrelationskoeffizienten[1].

Der Handelsvertreter wird demnach um so besser beurteilt,

- je höher sein allgemeiner Einsatz für den Hersteller ist,
- je größer seine fachlichen Kenntnisse und Verkaufsbemühungen sind,
- je stärker seine Persönlichkeit ausgeprägt ist und
- je geeigneter er für eine Vermittlung bei Konflikten ist (vgl. Tabelle 1o).

Damit stellt sich heraus, daß die Kunden den Verkaufsbemühungen der Handelsvertreter nicht negativ gegenüber eingestellt sind, sondern seine Verkaufs- und Beratungsfunktion schätzen. Eine positive Beurteilung erfährt der Handelsvertreter auch dann, wenn er eine ausgeprägte Persönlichkeit besitzt. Der Kunde legt folglich besonderen Wert auf einen profilierten Gesprächspartner.

Die Bedeutung des kundenorientierten Vertretungssortimentes wird nicht hoch eingeschätzt. Es läßt sich kein signifikanter Einfluß auf die Benotung des Handelsvertreters feststellen. Damit bestätigt sich das Ergebnis von Batzer / Meyerhöfer, daß "der Bündelungsfunktion des Handelsvertreters bei weitem nicht die Bedeutung beigemessen wird wie den anderen Funktionen"[2].

Betrachtet man die signifikanten Einflußgrößen auf die Zensur des Reisenden, so fallen die Parallelen zu den Ergebnissen beim Handelsvertreter auf. Auch der Reisende wird um so positiver eingeschätzt, je ausgeprägter seine Verkaufsbemühungen und Persönlichkeitsmerkmale sind. Die Kunden

---

1 Vgl. zum Verfahren Kim, J.O., Kohout, F.J., Multiple Regression Analysis: Subprogramm Regression, a.a.O., S.32o ff..

2 Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 93.

HANDELSVERTRETER	r[a]	Rangplatz	REISENDER	r[a]
allgemeiner Einsatz für den Hersteller*	0,529	1	Verkaufsbemühungen*	0,520
fachliche Kenntnisse*	0,588	2	Eigeninitiative*	0,596
Verkaufsbemühungen*	0,624	3	allgem. Persönlichkeitsmerkmale	0,613
allgem. Persönlichkeitsmerkmale*	0,637	4	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	0,622
freie Einteilung der Arbeitszeit*	0,652[b]	5	Unterstützung der Herstellerbemühungen	0,627
Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten*	0,660	6	persönliche Einsatzbereitschaft	0,630
persönliche Einsatzbereitschaft*	0,664	7	freie Einteilung der Arbeitszeit	0,633[b]
Eigeninitiative	0,667[b]	8	unternehmerisches Denken	0,634
Einflußnahme durch den Hersteller	0,668[b]	9	Vermittlung von Markt- u. Brancheninformationen	0,636[b]
Vermittlung von Markt- u. Brancheninformationen	0,669	10	allgem. Einsatz für den Hersteller	0,637
langfristige Kundenbeziehungen	0,669	11	Einflußnahme durch den Hersteller	0,638[b]
unternehmerisches Denken	0,669	12	Orientierung des Vertretungssortiments am Kunden	0,639
Orientierung des Vertretungssortiments am Kunden	0,669	13	fachliche Kenntnisse	0,639
Unterstützung der Herstellerbemühungen	0,669	14	langfristige Kundenbeziehungen	0,639

a) r = multipler Korrelationskoeffizient
b) Beeinflussungsrichtung negativ, bei allen übrigen Variablen positiv
* Signifikanzniveau größer als 95 %

Tab. 10: Bedeutung der Beurteilungskriterien zur Erklärung der Note von Handelsvertreter und Reisendem

scheinen sich darüber hinaus einen selbständigeren oder unabhängigeren Verhandlungspartner zu wünschen, da sie bei guter Benotung des Reisenden seine Eigeninitiative sowie die Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten betonen. Diese Aussage wird dadurch gestützt, daß der Reisende um so besser beurteilt wird, je geringer die Einflußnahme des Herstellers ist.

Im Vergleich zwischen den Vertriebsformen ist besonders bemerkenswert, daß der Handelsvertreter bei starker Wahrnehmung seiner Informationsfunktion gut beurteilt wird, während der Reisende bei umfangreichen Informationsaktivitäten tendenziell schlecht benotet wird. Das kann darauf zurückgeführt werden, daß die Kunden die relativ neutralen Informationen des Handelsvertreters schätzen. Bei den in der Regel stark herstellerorientierten Informationen des Reisenden sind sie dagegen eher skeptisch eingestellt.

Eine zusammenfassende Hypothesenüberprüfung zeigt, daß

- die Kundenkontakt- und Sortimentsfunktion sowohl beim Reisenden als auch beim Handelsvertreter nicht signifikant zur Benotung beiträgt (Ablehnung der Hypothese H II.1.),
- den Persönlichkeitskriterien dagegen eine vergleichsweise hohe Bedeutung eingeräumt wird (Annahme von Hypothese H II.2.),
- die Herstellerabhängigkeit beim Handelsvertreter nicht als besonders wichtig eingeschätzt wird (Ablehnung von Hypothese H II.3.),
- die Verkaufsbemühungen auch im Vergleich zu den fachlichen Kenntnissen eine hohe Bedeutung haben (Ablehnung von Hypothese H II.4.).

Die Analyse hat ergeben, daß die Kunden die Vertriebsformen an bestimmten Kriterien messen. Es ist zu prüfen, ob die Kriterien auf eine geringere Zahl wichtiger Einflußfaktoren zurückgeführt werden können.

2.422 Dimensionen der Beurteilung

Zur Ermittlung des internen Vorstellungsbildes der Kunden über die Vertriebsformen wurden die 14 Items für den Handelsvertreter und die für den Reisenden einer Faktorenanalyse unterzogen.

Zur Beurteilung des Handelsvertreters wurden drei Faktoren extrahiert, die zusammen eine erklärte Varianz von 43,5 % aufweisen. In Tabelle 11 sind die Faktorladungen, die zur Interpretation der Faktoren herangezogen wurden, aufgezeichnet. Den höchsten Beitrag zur Erklärung der Varianz liefert Faktor 1.

Faktor 1: Kundenorientierung und Persönlichkeit

Auf diesen Faktor laden alle Persönlichkeitsmerkmale sowie die Kriterien, die explizit Kundenbedürfnisse beinhalten. Es ist hervorzuheben, daß die Kunden diese beiden Bereiche nicht trennen, sondern als eine Dimension der Beschreibung ihres Handelsvertreterbildes betrachten. Darüber hinaus trennen sie die fachliche Qualifikation von den Verkaufsfunktionen und ordnen sie diesem Faktor zu.

Faktor 2: Verkaufsaktivitäten

Dieser Faktor wird beschrieben durch die Bemühungen der Handelsvertreter im Verkauf ("allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen", "Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers", "Verkaufsbemühungen"). Gleichzeitig assoziieren die Kunden mit den Verkaufsaktivitäten eine Herstellerabhängigkeit des Handelsvertreters.

Faktor 3: Individualität

Zum Berufsbild des selbständigen Handelsvertreters gehört die freie Einteilung der Arbeitszeit bei relativ geringer Abhängigkeit vom Hersteller (negative Faktorladung). Die Individualität kommt außerdem in den allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen und der Eigeninitiative zum Ausdruck.

Zusammenfassend läßt sich der Handelsvertreter im Vorstellungsbild der Kunden als eine

> kundenorientierte Persönlichkeit
> mit Verkaufsaktivitäten und einem individuellen Arbeitsstil

kennzeichnen.

Kriterienset		Faktoren	F1 Kundenorientierung und Persönlichkeit	F2 Verkaufsaktivitäten	F3 Individualität
1. Kriterien zur Herstellerabhängigkeit		allgem. Einflußnahme durch den Hersteller	......	0,3671	- 0,2530
		freie Einteilung der Arbeitszeit	......	......	0,4910
2. Funktionsorientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen	......	0,5229	......
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers		0,6852	
		allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen	......	0,7779	
		fachliche Kenntnisse	0,4711	......	......
	Sortiment	Orientierung des Vertretungssortimentes am Kunden	0,4466		
	Kundenkontakt	langfristige Beziehungen zu Kunden	0,3504	......	......
	Information	Vermittlung von Markt- u. Brancheninformationen	0,6698	......	......
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	0,5858	......	......
3. Persönlichkeitskriterien		allgem. Persönlichkeitsmerkmale	0,4135	......	0,3990
		Unternehmerisches Denken	0,6136	......	......
		Persönl. Einsatzbereitschaft	0,5356	......	......
		Eigeninitiative	0,5715	......	0,5563
		erklärte Varianz	19,6 %	14,84 %	9,04 %

Tab. 11 : Beurteilungsdimensionen des Handelsvertreters beim Kunden

Auch der Reisende wird durch drei Faktoren mit einer erklärten Varianz von 43,2 % beschrieben. Die extrahierten Faktoren lassen sich folgendermaßen interpretieren (vgl. Tabelle 12):

Faktor 1: Verkaufs- und Herstellerorientierung

Die Verkaufsorientierung kommt primär in den Faktorladungen für die Verkaufsfunktionen zum Ausdruck, während die Herstellerorientierung durch die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller, die Orientierung des Sortimentes am Kunden (negative Faktorladung) sowie das unternehmerische Denken gekennzeichnet wird. Mit einem Varianzanteil von 2o,5 % liefert dieser Faktor nahezu den doppelten Erklärungsbeitrag wie Faktor 2 oder 3 und hat damit die größte Bedeutung.

Faktor 2: Persönlichkeit

Dieser Faktor wird hauptsächlich durch die Persönlichkeitsmerkmale beschrieben. Darüber hinaus lädt das Kriterium "freie Einteilung der Arbeitszeit" vergleichsweise hoch auf diesen Faktor. Überraschenderweise leistet auch die Sortimentsfunktion einen höheren Erklärungsbeitrag. Das mag darauf zurückzuführen sein, daß Kunden grundsätzlich von einem herstellerorientierten Sortiment des Reisenden ausgehen. Eine Kundenorientierung wird dann erreicht, wenn er durch seinen persönlichen Einsatz abnehmergerechte Modifikationen vorschlägt und in seinem Unternehmen durchsetzt.

Faktor 3: Kundenorientierung

Kundenkontakt-, Informations- und Vermittlungsfunktion repräsentieren vornehmlich diesen Faktor. Das "unternehmerische Denken" ist hier als relativ hohe erklärende Variable vertreten, da es vermutlich ein Teil der befragten Kunden als Stellungnahme für ihre Position interpretieren. Die negative Faktorladung von "freie Einteilung der Arbeitszeit" kann dahingehend gedeutet werden, daß die Kunden vom Reisenden erwarten, daß er sich mit seinen Besuchszeiten nach ihnen richtet.

Die faktorenanalytische Untersuchung von Handelsvertreter- und Reisendenbeurteilung hat bestätigt, daß grundsätzlich eine Reduktion der Kriterienzahl auf wenige Dimensionen möglich ist, die z.T. der ex-ante aufgestellten Einteilung folgen. Damit kann Hypothese H III.1. angenommen werden.

Kriterienset		Faktoren	F1 Verkaufs- und Hersteller-orientierung	F2 Persönlichkeit	F3 Kunden-orientierung
1. Kriterien zur Hersteller-abhängigkeit		allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller	0,2582	......	......
		freie Einteilung der Arbeitszeit	......	0,5781	- 0,1091
2. Funktions-orientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen	0,5750	......	......
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	0,6834	......	......
		allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen	0,7749	......	......
		fachliche Kenntnisse	0,6496	......	......
	Sortiment	Orientierung des Vertriebssortiments am Kunden	- 0,1400	0,4480	......
	Kunden-kontakt	langfristige Beziehungen zu Kunden	......	......	0,4664
	Information	Vermittlung von Markt- u. Brancheninformationen	0,4808	......	0,4255
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	......	......	0,7448
3. Persönlichkeits-kriterien		allgem. Persönlichkeitsmerkmale		0,4552	
		unternehmerisches Denken	0,4272	0,3932	0,4085
		persönl. Einsatzbereitschaft	......	0,5319	......
		Eigeninitiative	......	0,5541	......
		erklärte Varianz	20,46 %	11,51 %	11,21 %

Tab. 12 : Beurteilungsdimensionen des Reisenden beim Kunden

Die Zahl der Dimensionen ist zwar gleich (Annahme von Hypothese H III.2.), jedoch zeigen die Ergebnisse, daß sich die Beurteilungsdimensionen unterscheiden (Annahme von Hypothese H III.3.), was sich anhand der Ähnlichkeitsmatrix mit ihren Korrelationskoeffizienten quantitativ nachweisen läßt (vgl. Abbildung 39).

Reisender \ Handelsvertreter		F 1 Kundenorientierung und Persönlichkeit	F 2 Verkaufsaktivitäten	F 3 Individualität
F 1	Verkaufs- u. Herstellerorientierung	o,o5	o,82	- o,o9
F 2	Persönlichkeit	o,24	- o,5o	o,81
F 3	Kundenorientierung	o,69	- o,11	- o,11

Abb. 39: Korrelationen zwischen den Faktorenstrukturen von Handelsvertreter und Reisendem (Ähnlichkeitsmatrix)

Hohe Korrelationen und damit eine hohe Ähnlichkeit sind sowohl zwischen dem Faktor "Verkaufsaktivitäten" beim Handelsvertreter und dem der "Verkaufs- und Herstellerorientierung" beim Reisenden (r = o,82) festzustellen als auch zwischen dem Faktor "Individualität" und "Persönlichkeit" (r = o,81). Das bedeutet, daß unabhängig von der Vertriebsform die Verkaufsaktivitäten und die Persönlichkeit konstituierende Merkmale zur Bewertung von Außendienstmitarbeitern sind.

Bei der Kundenorientierung sind dagegen keine derartig starken Überschneidungen festzustellen. Zwischen Faktor 1 (Handelsvertreter) und Faktor 2 (Reisendem) hat der Korrelationskoeffizient den Wert o,69. Zusätzlich weist die "Kundenorientierung" beim Handelsvertreter einen Varianzanteil von ca. 2o % auf, im Vergleich von nur 11 % beim Reisenden, und liefert damit einen entschieden höheren Erklärungsbeitrag.

Ein negativer Zusammenhang ist vor allem zwischen der Persönlichkeitsdimension des Reisenden und den Verkaufsaktivitäten des Handelsvertreters zu beobachten, d.h. die Variablen,die bei der einen Alternative hoch laden, laden bei der anderen niedrig. Folglich sind diese Dimensionen der Beurteilung als gegensätzlich zu bezeichnen. Zu einer ähnlichen Aussage gelangt man bei der Korrelation der Faktorladungen zwischen Faktor 1 ("Kundenorientierung und Persönlichkeit") sowie Faktor 2 ("Verkaufsaktivitäten") des Handelsvertreters. Der Korrelationskoeffizient beträgt in diesem Fall - o,35.

Als einen zentralen Gesichtspunkt für das Handelsvertretermarketing kann man aus der vergleichenden Analyse der Beurteilungsdimensionen festhalten, daß die Kundenorientierung wesentlich zur Profilierung im Absatzkanal beitragen kann.

2.43 Einflußfaktoren der Beurteilung

Ausgehend von den Hypothesen zu den unternehmens- und personenbezogenen Bestimmungsfaktoren soll ihr Einfluß auf die Beurteilung der Vertriebsformen untersucht werden. Die einzelnen Kriterien zur Herstellerabhängigkeit, zu den Funktionen sowie zur Persönlichkeit werden dazu zu unabhängigen (d.h.zu zu erklärenden) Variablen definiert. Aufgrund der Bedeutung der fachlichen Kenntnisse der Außendienstmit-

arbeiter für die Beratung der Kunden wird dieses Kriterium aus den Verkaufsfunktionen ausgegliedert und als gesonderter Gliederungspunkt behandelt. Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen der globalen Beurteilung und den Determinanten analysiert. Als Untersuchungsmethoden werden die bereits diskutierten regressionsanalytischen Verfahren gewählt[1].

2.431 Kriterien zur Herstellerabhängigkeit

Die Beurteilung der Herstellerabhängigkeit der Vertriebsformen durch die Kunden wurde anhand der Kriterien "allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller" und "freie Einteilung der Arbeitzeit" operationalisiert. Wie bereits bei der Gegenüberstellung von Handelsvertreter und Reisendem deutlich wurde, wird der Handelsvertreter generell als unabhängiger eingestuft als der Reisende.

Die Herstellerunabhängigkeit des Handelsvertreters betonen vor allem die Kunden, die einen großen Teil ihrer Produkte durch Reisende beziehen (vgl. Abbildung 4o a). Durch die intensiven Beziehungen zu den Reisenden wissen sie um die hohe Abhängigkeit dieser Außendienstmitarbeiter und vermuten deshalb eine geringere Einflußnahme der Hersteller beim Handelsvertreter.

Eine stärkere Herstellerabhängigkeit des Handelsvertreters unterstellen dagegen die Befragten, die eine hohe Zahl persönlicher Kontakte mit Handelsvertretern haben und die Position des Einkaufsleiters innehaben. Diese Personen, die häufig mit Handelsvertretern zusammenarbeiten, sind darüber informiert, daß der Freiraum der Handelsvertreter nicht so groß ist, wie meist angenommen. Der Handelsvertreter befindet sich hier in einem Dilemma: einerseits möchte er gegenüber den Kunden seine Autonomie verdeutlichen, andererseits muß er das Image beim Hersteller

1 Vgl. Abschnitt B.1.13.

"Die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller ist ..."			
stark ausgeprägt ⟵		⟶ schwach ausgeprägt	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- mehrere Warengruppen	-o,16o	- hoher Einkaufsanteil von R	o,213
- GmbH u. Co KG	-o,154	- Grundstoffe	o,174
- hohe Zahl persönl.Kontakte mit HV	-o,148	- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	o,117
- lange im Unternehmen tätig	-o,145	- wesentliche Teile des Sortimentes von HV	o,o9o
- Einkaufsleiter	-o,129		
- GmbH	-o,125		
- Bayern	-o,1o8		

multipler Korrelationskoeffizient = o,474

Abb. 4o a: Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der Herstellerabhängigkeit des Handelsvertreters

abbauen, "in der Zusammenarbeit mit Handelsvertretern habe man den Vertriebsapparat nicht genügend in der Hand"[1].

Bei der Analyse der Einflußfaktoren auf die Beurteilung der Abhängigkeit des Reisenden gibt es eine Reihe von Indizien, die dafür sprechen, daß die Reisenden dort besonders straff organisiert werden ("hohe Herstellerabhängigkeit"), wo die Konkurrenzaktivitäten besonders hoch sind. Dies trifft vor allem in Gebieten wie Nordrhein-Westfalen zu sowie bei den Kunden, die nur wenige Warengruppen weiterverkaufen und damit ihren Einkauf nach speziellen Produktmerkmalen organisiert haben (vgl. Abbildung 4o b).

---

1 Bless, H.J., Wieviel Freiraum hat der freie Handelsvertreter?, a.a.O., S. 3.

"Die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller ist ..." stark ausgeprägt ←——→ schwach ausgeprägt			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Nordrhein-Westfalen	-o,236	- hoher Einkaufsanteil im Direktbezug von Herstellern	o,214
- wenige Warengruppen	-o,171	- Endverbraucher als Abnehmer	o,124
- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	-o,149		
- Hessen/Rheinl.-Pfalz/ Saar	-o,126		
- Investitionsgüter	-o,118		
- Geschäftsführer	-o,116		
- hoher Einkaufsanteil über Zentrale	-o,1o6		

multipler Korrelationskoeffizient = o,392

Abb. 4o b: Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der Herstellerabhängigkeit des Reisenden

Eine geringe Selbständigkeit wird dem Reisenden auch von den Kunden attestiert, die ihre Produkte überwiegend von ihrer Zentrale beziehen. Sofern sie mit Reisenden direkt Kontakt bekommen, haben diese nur ausführende Tätigkeiten wie z.B. Regalpflege auszuüben und unterliegen deshalb umfangreichen Kontrollen.

Die allgemeine Einflußnahme des Herstellers auf den Reisenden wird durch die Kunden als schwach ausgeprägt bezeichnet, die einen großen Anteil ihrer Produkte beim Hersteller direkt beziehen. Dies mag darauf zurückzuführen sein, daß der Reisende bei diesen Kunden stärkere Verkaufsaktivitäten entwickelt, da der Marktwiderstand sehr hoch ist.

"Die allgemeine Einflußnahme ist stärker ausgeprägt beim ..."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Bayern	-o,168	- wenige Warengruppen	o,246
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,145	- hoher Einkaufsanteil von R	o,2o3
- GmbH u. Co KG	-o,138	- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	o,14o
- Lehre	-o,124	- Geschäftsführer	o,124
- Norddeutschland	-o,121		
- Einkaufsorganisation nach Bezugsquellen	-o,1o1		
- hoher Einkaufsanteil im Direktbezug von Herstellern	-o,1o9		

multipler Korrelationskoeffizient = o,482

Abb. 4o c: Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der Herstellerabhängigkeit von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Im direkten Vergleich der Vertriebsformen scheint sich diese Annahme zu bestätigen. Denn danach vermuten die direkt beziehenden Kunden eine größere Herstellerabhängigkeit beim Handelsvertreter als beim Reisenden (vgl. Abbildung 4o c). Der Handelsvertreter bemüht sich weniger um diese Käuferschaft als der Reisende.

Den relativ höchsten Einfluß üben allerdings die Variablen "wenige Warengruppen" und "hoher Einkaufsanteil von Reisenden" mit den beta-Gewichten o,25 bzw. o,2o aus. Sie bewirken, daß die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller stärker beim Reisenden ausgeprägt ist als beim Handelsvertreter. Hier bestätigt sich wiederum der Einfluß des Konkurrenzumfeldes und der engen Kontakte des Kunden zum Reisenden.

Die Kunden mit wenigen Warengruppen betonen die freie Einteilung der Arbeitszeit der Handelsvertreter ebenso wie die, bei denen Geschäftsführer oder mehrere Personen über den Einkauf eines Produktes entscheiden. Bei diesen Formen der Einkaufsentscheidungen finden die Gespräche mit Außendienstmitarbeitern des Herstellers meist unregelmäßig statt, so daß der Handelsvertreter sich aufgrund seiner Selbständigkeit diesen Terminen flexibler anpassen kann als der Reisende. Handelsvertreter nehmen sich für diese Ansprechpartner einerseits Zeit, andererseits vernachlässigen sie teilweise den Einzelhandel, der die größere Freiheit in der Arbeitseinteilung beim Reisenden sieht. Das gleiche trifft auch auf die Unternehmen zu, die ihr gesamtes Sortiment von Handelsvertretern beziehen. Bei diesen Kunden hat der Handelsvertreter das Image, wenig flexibel in der Arbeitszeiteinteilung zu sein, so daß dieser aus seinem beruflichen Status resultierende Vorteil verloren geht und stattdessen beim Reisenden als stärker ausgeprägt bezeichnet wird.

2.432 Funktionsorientierte Kriterien

2.4321 Verkaufsfunktionen

Wie sich bei der Analyse zur Bedeutung der Beurteilungskriterien von Handelsvertreter und Reisendem gezeigt hat, wurde den allgemeinen Verkaufsbemühungen bei beiden Vertriebsformen eine hohe Priorität eingeräumt. Dagegen hatten die herstellerspezifischen Verkaufsaktivitäten eine vergleichsweise untergeordnete Bedeutung.

Die Verkaufsbemühungen des Handelsvertreters werden von den Kunden bzw. Befragten als stark ausgeprägt eingestuft, die über ein Einkaufsgremium verfügen, ihr gesamtes Sortiment von Handelsvertretern beziehen und eine leitende Position innehaben (Geschäftsführer)(vgl. Abbildung 41 a).

"Die Verkaufsbemühungen sind beim Handelsvertreter ..." stark ausgeprägt ← → schwach ausgeprägt			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- mehrere Personen als Einkaufsentscheider	-o,134	- hoher Einkaufsanteil direkt v. Herstellern	o,214
- gesamtes Sortiment von HV	-o,o94	- älteres Unternehmen	o,139
- Geschäftsführer	-o,o93	- Einkaufsverband/Genossenschaft	o,138
- Niedersachsen	-o,o92	- Händler als Abnehmer	o,122
- hoher Einkaufsanteil von der Zentrale	-o,o81	- industr. Ge- u. Verbrauchsgüter	o,116
		- hoher Einkaufsanteil von R	o,o99
		- Alleininhaber	o,o83

multipler Korrelationskoeffizient = o,41o

Abb. 41 a: Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der Verkaufsbemühungen des Handelsvertreters

Folglich fühlen sich sowohl die Kunden, die weitgehend auf den Handelsvertreter angewiesen sind, von ihm intensiv betreut, als auch die Personen, die eine leitende Stellung innehaben. Es läßt sich hier direkt der Bezug zum Kriterium der Herstellerabhängigkeit bilden: Die gleiche Personengruppe unterstellte dem Handelsvertreter eine größere Handlungsfreiheit als dem Reisenden.

Die Verkaufsbemühungen und die Herstellerabhängigkeit des Handelsvertreters wird auch von den Kunden in Zusammenhang gebracht, die einen hohen Einkaufsanteil direkt vom Hersteller beziehen. Der Handelsvertreter hat bei diesen Kunden das Image, sich nicht im Verkauf zu bemühen. Da der Handelsvertreter bei ihnen nur geringe Umsätze tätigen kann, wird er sie eher bei der Marktbearbeitung vernachlässigen. Stattdessen konzentriert er sich auf die Kunden, mit denen er hohe Umsätze erzielt. Diese Aussage wird

durch die Ergebnisse zu dem Kriterium "Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers" bekräftigt: Je größer der Einkaufsanteil von Handelsvertretern und je höher der Umsatz des Kunden ist, um so stärker werden die Verkaufsbemühungen des Handelsvertreters im direkten Vergleich zum Reisenden eingestuft. Dagegen beurteilen die Kunden, die nicht nur wesentliche sondern auch ergänzende Sortimentsanteile von Reisenden beziehen, deren Verkaufsaktivitäten als intensiver.

Es bestätigt sich somit teilweise aus Kundensicht der Herstellervorwurf, daß die Handelsvertreter aus Ertragsgründen nur eine Kerngruppe von Kunden intensiv bearbeiten[1]. Der Reisende dagegen kann aufgrund seiner geringeren Provisionsabhängigkeit auch den Kundenkreis gründlich bearbeiten, der ein vergleichsweise geringes Umsatzvolumen ausmacht. Aus diesem Grunde verwundert es nicht, daß diese Kunden nicht nur die speziell herstellerorientierten Verkaufsbemühungen sondern auch seine allgemeinen Verkaufsaktivitäten als besonders stark ausgeprägt bezeichnen (vgl. Abbildung 41 b).

Dem Reisenden wird häufig vorgeworfen, er verkaufe agressiv, weil er unter hohem Verkaufsdruck stehe[2]. Dies trifft insbesondere für die Nahrungs- und Genußmittelbranche mit ihrem hohen Konkurrenzdruck zu, der u.a. auf die Vielzahl von Me-Too-Produkten zurückzuführen ist. Wie aus Abbildung 41 b hervorgeht, nehmen insbesondere die Kunden dieses Wirtschaftszweiges die starken Verkaufsbemühungen des Reisenden wahr.

Seine Verkaufsanstrengungen werden andererseits von den Kunden als schwach ausgeprägt bezeichnet, die ihren Einkauf

---

1 Vgl. zu diesem Argument Weger, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, a.a.O., S. 53.

2 Vgl. Lebensmittelzeitung (Hrsg.), a.a.O., S. 14; Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 96.

"Die Verkaufsbemühungen sind beim Reisenden ..." stark ausgeprägt ⟵ ⟶ schwach ausgeprägt			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Einkäufer als Einkaufsentscheider	-o,156	- GmbH	o,237
- hoher Einkaufsanteil direkt v.Hersteller	-o,145	- Einkaufsorganisation nach Bezugsquellen	o,2o2
- hoher Einkaufsanteil von der Zentrale	-o,14o	- Weiterverarbeiter als Abnehmer	o,186
- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	-o,137	- Endverbraucher als Abnehmer	o,15o
- Industriebetrieb	-o,123	- Studium	o,1o6
- Geschäftsführer	-o,1o8	- Geschäftsführer als Einkaufsentscheider	o,o77
- hohe Zahl persönl. Kontakte mit HV	-o,o96		
- Nahrungs- u. Genußmittel	-o,o94		
- Händler als Abnehmer	-o,o89		

multipler Korrelationskoeffizient = o,453

Abb. 41 b: Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der Verkaufsbemühungen des Reisenden

nach Bezugsquellen, also Lieferanten organisiert haben. Die Unternehmensbeziehungen verlaufen auf institutionalisierten Bahnen zwischen Reisendem und Kunden, so daß Abnutzungserscheinungen wahrscheinlich sind. Der Handelsvertreter dagegen muß sich aufgrund seiner Einkommensabhängigkeit von den erzielten Umsätzen ständig um seine Partner im Handel bemühen. Deshalb werden seine Verkaufsbemühungen im direkten Vergleich zum Reisenden (vgl. Abbildung 41 c) von diesen Unternehmungen stärker eingeschätzt.

Abgesehen von den Kunden der Nahrungs- und Genußmittelbranche hat der Handelsvertreter einerseits beim gesamten

"Die Verkaufsbemühungen sind stärker ausgeprägt beim ...."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,153	- hoher Einkaufsanteil direkt v. Herstellern	o,231
- GmbH	-o,153	- Einkäufer als Einkaufs- entscheider	o,144
- Weiterverarbeiter als Abnehmer	-o,15o	- Einkaufsverband/Genos- senschaft	o,117
- Einkaufsorganisation nach Bezugsquellen	-o,127	- Händler als Abnehmer	o,1o8
- Niedersachsen	-o,o81	- Nahrungs- u.Genußmittel	o,1o5
		- Industriebetrieb	o,1o1
		- hoher Einkaufsanteil von R	o,o84
		- hoher Anteil der Ar- beitszeit mit HV	o,o83

multipler Korrelationskoeffizient = o,426

Abb. 41 c: Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der Verkaufsbemühungen von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Einzelhandel ("Endverbraucher als Abnehmer") eine positivere Einschätzung seiner Verkaufsbemühungen als der Reisende. Andererseits hat der Reisende einen Beurteilungsvorsprung bei Großhandel und Industriebetrieben ("Händler als Abnehmer"). In einem späteren Abschnitt ist zu analysieren, ob diese Aussage mit einer größeren fachlichen Kompetenz des Reisenden in Zusammenhang gebracht werden kann. Zunächst soll jedoch die mit den Verkaufsfunktionen eng in Beziehung stehende Sortimentsfunktion mit ihren Einflußfaktoren untersucht werden.

2.4322 Sortimentsfunktion

Wie bereits festgestellt werden konnte, hat die Sortimentsfunktion eine insgesamt geringere Bedeutung für die Kunden als die übrigen Funktionen. Um so wichtiger ist es für die Ableitung von Marketingstrategien der Handelsvertretungen zu wissen, welche Abnehmer die Kundenorientierung des Handelsvertretersortimentes als besonders stark ausgeprägt wahrnehmen.

Die Orientierung des Handelsvertretersortiments an den Kundenwünschen wird vor allem von den Abnehmern betont, die Endverbraucher als Hauptabnehmer haben und somit dem Einzelhandel zugeordnet werden können (vgl. Abbildung 42 a).

"Das Gesamtbild des Sortiments des Handelsvertreters orientiert sich.."

an Kundenwünschen ←– – – – – – – – – → an Herstellerwünschen

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- wenige Warengruppen	-o,186	- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	o,216
- Studium	-o,15o	- GmbH	o,179
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,137	- hoher Einkaufsanteil direkt v. Herstellern	o,161
- Nahrungs- u.Genußmittel	-o,1o7	- Bayern	o,159
- gesamtes Sortiment v.HV	-o,1o2	- Einzelunternehmen/oHG	o,11o
- Niedersachsen	-o,1o1	- Nordrhein-Westfalen	o,o99
- hohe Zahl der Beschäftigten	-o,o7o		

multipler Korrelationskoeffizient = o,451

Abb. 42 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Sortimentsfunktion des Handelsvertreters

Aufgrund ihres umfangreichen Sortimentes müssen sich diese Kunden mit einer großen Zahl von Reisenden der unterschiedlichsten Hersteller beschäftigen. Durch das gebündelte

Sortiment des Handelsvertreters kann dagegen bei einem Besuch gleichzeitig eine größere Zahl von Produkten verschiedener Firmen präsentiert werden, so daß der Kunde eine hohe Zeitersparnis hat. Dies gilt insbesondere auch für die Kunden der Nahrungs- und Genußmittelbranche. Als extremes Beispiel sind die Warenhäuser zu nennen, die teilweise bis zu 16o.ooo Artikel führen[1].

Es leuchtet unmittelbar ein, daß die Kunden, die ihren Einkauf nach speziellen Produktmerkmalen organisiert haben, das Handelsvertretersortiment als herstellerorientiert bezeichnen. Denn diese Abnehmer sind weniger an einem Sortiment als an ganz spezifischen Produkten interessiert. Dies bestätigt sich auch beim direkten Vergleich zum Reisenden, dessen Sortiment von ihnen als stärker kundenorientiert eingestuft wird (vgl. Abbildung 42 b).

Darüber hinaus betont der Fachgroßhandel die Ausrichtung des Reisendensortimentes an den Kundenwünschen. Der Handelsvertreter hat bei dieser Kundengruppe nicht immer die Möglichkeit, die hohen Ansprüche an ein breites und tiefes Sortiment zu erfüllen[2]. Der spezialisierte Reisende dagegen führt alle Modellvarianten und Typen,die der Fachgroßhandel vom Hersteller benötigt. Dies erklärt auch, warum Kunden, die ihr gesamtes Sortiment von Handelsvertretern beziehen, das Sortiment der Reisenden als kundenorientierter bezeichnen.

Dagegen stellen die Abnehmer, die einen hohen Einkaufsanteil durch Handelsvertreter haben, die Kundenorientierung seines Sortimentes heraus. Außerdem schätzen die Kunden, die nur ergänzende Sortimentsanteile von Handelsvertretern beziehen, sein vergleichsweise breites Sortiment. Hier dient es in erster Linie der Abrundung des Kundensortimentes

---

1 Vgl. Wehrle, F., Strategische Planung in Warenhäusern - Anwendung der Portfoliomethode, Frankfurt 1981, S. 14.

2 Vgl. zu der Abgrenzung der Begriffe Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 372.

"Das Gesamtbild des Sortimentes orientiert sich mehr an den Kundenwünschen beim ......"			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Einkaufsanteil von HV	-o,186	- Grundstoffe	o,154
- Niedersachsen	-o,146	- GmbH	o,151
- ergänzende Sortimentsanteile von HV	-o,1o5	- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	o,132
- Hessen / Rheinl.Pfalz/ Saar	-o,o94	- Fachgroßhandel	o,1o9
- Mitinhaber	-o,o87	- gesamtes Sortiment v. R	o,o94
- Einkaufsverbund/ Genossenschaft	-o,o86		
- hoher Einkaufsanteil v.R	-o,o82		

multipler Korrelationskoeffizient = o,385

Abb. 42 b: Bestimmungsfaktoren der Sortimentsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

2.4323 Kundenkontaktfunktion

Als Vorteil des Handelsvertreters werden immer wieder seine langjährigen Kundenbeziehungen genannt[1]. Aufgrund seiner Ortsansässigkeit betonen gerade die Kunden die langfristigen Beziehungen zum Handelsvertreter, deren Angebot regional begrenzt ist. Tabelle 13 mit ihren signifikanten Ergebnissen zeigt diesen Sachverhalt sehr plastisch.

---

1 Vgl. Söling, T.K., Einkäufer und Handelsvertreter, in: HV + HM, Nr. 9, 1973, S. 5o6 f.; Gutenberg, E., a.a.O., S. 122; Schenk, H.-O., Spannagel, R., Wölk, A., a.a.O., S. 175 ff..

langfristige Kundenbeziehungen / Reichweite des Angebots	sind in hohem Maße vorhanden		sind kaum/ nicht vorhanden
	1	2	3 + 4 + 5
regional begrenzt	63,6	52,7	33,3
bundesweit	36,4	47,3	66,7
$\sum$	100,0	100,0	100,0

Tab. 13 : Zusammenhang zwischen der Reichweite des Angebotes und dem Ausmaß langfristiger Kundenbeziehungen beim Handelsvertreter (Angaben in %)

Während fast 64 % der regionalen Anbieter die langfristigen Kundenbeziehungen betonen, trifft dies nur bei ca. 36 % der bundesweit vertretenen Unternehmungen zu.

Im direkten Vergleich der Vertriebsformen wird deutlich, daß die Kunden der Konsumgüterbranche mit Weiterverarbeitern bzw. Endverbrauchern als Abnehmer (Einzelhandel) die langfristigen Beziehungen zum Handelsvertreter herausstellen (vgl. Abbildung 43). Bei diesen Abnehmern handelt es sich meist um regionale Anbieter, mit denen der Handelsvertreter einen engen persönlichen Kontakt pflegt.

Dazu im Gegensatz bezeichnen die Abnehmer, die einen hohen Anteil ihres Einkaufsvolumens direkt vom Hersteller oder von ihrer Zentrale beziehen, die Beziehungen zum Reisenden als langfristiger. Das kann darauf zurückgeführt werden, daß diese Befragten weniger mit Handelsvertretern zusammenarbeiten, dafür mit den Reisenden und Regaldiensten des Herstellers regelmäßig Berührung haben.

"Langfristige Beziehungen zum Kunden sind stärker ausgeprägt beim .."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Weiterverarbeiter als Abnehmer	-o,181	- Nordrhein-Westfalen	o,167
- hoher Anteil der Auftragsabwicklung mit Telefon/Telex	-o,156	- Einkaufsleiter als Einkaufsentscheider	o,152
- Konsumgüter	-o,144	- hoher Einkaufsanteil von der Zentrale	o,149
- Alleininhaber	-o,1o5	- hoher Einkaufsanteil von Herstellern direkt	o,149
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,o81	- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	o,136
		- Facheinkäufer	o,1o5
		- Grundstoffe	o,1o1
		- große Städte als Unternehmenssitz	o,o89

multipler Korrelationskoeffizient = o,469

Abb. 43: Bestimmungsfaktoren für die Beurteilung der Kundenbeziehungen bei Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

2.4324 Informationsfunktion

Bereits Meffert/Steffenhagen stellten in ihrer empirischen Untersuchung über Konflikte zwischen Industrie und Handel fest, daß die Funktion des Reisenden "als Übermittler von Marktinformationen keineswegs für den Handel so bedeutsam ist, wie die Industrie offenbar annimmt"[1]. Es bleibt offen, ob die gleiche Aussage auf die selbständigen Außendienstmitarbeiter zutrifft. Gerade deshalb ist es für das abnehmerorientierte Handelsvertretermarketing wichtig, die Kunden zu identifizieren, die die Informationsfunktion durch die Vertriebsformen als stark oder schwach ausgeprägt beurteilen.

---

1 Meffert, H., Steffenhagen, H., a.a.O., S. 22.

Es fällt auf, daß bis auf die Einkaufsleiter alle Personen, die über den Einkauf entscheiden, die Vermittlung von Informationen durch den Handelsvertreter überdurchschnittlich stark betonen (vgl. Abbildung 44 a). Damit hat der Handelsvertreter eine breite Akzeptanz seiner Informationsaktivitäten bei diesen Kunden. Darüber hinaus nimmt der Einzelhandel ("Endverbraucher als Abnehmer") die Informationsfunktion des Handelsvertreters besonders stark wahr,

"Eine Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen erfolgt ..."			
in hohem Maße ←——————————————→			nicht
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	-o,225	- bundesweiter Anbieter	o,264
- Geschäftsführer als Einkaufsentscheider	-o,171	- hoher Einkaufsanteil direkt von Herstellern	o,191
- Einkäufer als Einkaufsentscheider	-o,158	- Facheinkäufer	o,13o
- Einkaufsverband/Genossenschaft	-o,157	- Fachgroßhandel	o,119
- hohe Zahl der Beschäftigten	-o,155	- hoher Umsatz	o,o95
- mehrere Personen als Einkaufsentscheider	-o,138	- Nahrungs-u.Genußmittel	o,o94
- wenige Warengruppen	-o,133		
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,126		
- Investitionsgüter	-o,1o4		
- lange im Unternehmen tätig	-o,o61		

multipler Korrelationskoeffizient = o,495

Abb. 44 a: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Informationsfunktion des Handelsvertreters

während der Fachgroßhandel die Informationsaktivitäten unterdurchschnittlich bewertet. Das gleiche trifft auch auf die Kundengruppe mit bundesweitem Absatz zu. Der Handelsvertreter kann diesen meist großen Unternehmungen

("hoher Umsatz") nicht zusätzliche Informationen liefern, die diese nicht bereits durch eigene Informationsgewinnungsaktivitäten kennen.

Der Reisende kann sowohl diesen Abnehmern als auch den regionalen Anbietern nicht die erforderlichen Informationen vermitteln (vgl. Abbildung 44 b). Für die bundesweiten Anbieter fehlt ihm die Kompetenz aufgrund seiner begrenzten bzw. lückenhaften Markt- und Branchenkenntnis für ein größeres Absatzgebiet. Die regionalen Anbieter vermissen dagegen beim Reisenden, der meist nicht ortsansässig ist, die detaillierten Kenntnisse örtlicher Besonderheiten.

"Eine Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen erfolgt .."

in hohem Maße ←——————————→ nicht

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Nordrhein-Westfalen	-o,2o6	- bundesweiter Anbieter	o,876
- Einkäufer als Einkaufsentscheider	-o,185	- regionaler Anbieter	o,613
- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	-o,167	- hoher Einkaufsanteil von HV	o,136
- hoher Einkaufsanteil v.d. Zentrale	-o,164	- GmbH	o,115
- C+C / Discounter	-o,127	- Bayern	o,1o1
- Einkaufsverband / Genossenschaft	-o,118	- wesentliche Sortimentsanteile von HV	o,o96
- wenige Warengruppen	-o,117		
- Investitionsgüter	-o,118		
- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	-o,114		
- mehrere Personen als Einkaufsentscheider	-o,11o		

multipler Korrelationskoeffizient = o,477

Abb. 44 b: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Informationsfunktion des Reisenden

Vergleicht man die Variablen, die beim Reisenden eine hohe Informationstätigkeit erklären mit denen beim Handelsvertreter, so fallen die gleichen Einflußfaktoren auf wie z.B. "Typ des Einkaufsentscheider", "wenige Warengruppen", "Investitionsgüter". Gerade für die Investitionsgüterbranche ist dies naheliegend, da in diesem Wirtschaftszweig die Außendienstmitarbeiter unbedingt über ein umfangreiches Wissen über die Markt- und Branchenverhältnisse verfügen müssen. Sowohl Handelsvertreter als auch Reisende scheinen diese Voraussetzung zu erfüllen, wobei beim direkten Vergleich keinem von ihnen ein Vorzug gegeben wird (vgl. Abbildung 44c).

"Eine Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen erfolgt in höherem Maße durch ..."			
Handelsvertreter		Reisende	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Geschäftsführer als Einkaufsentscheider	-o,165	- hoher Einkaufsanteil von Herstellern direkt	o,237
- GmbH	-o,151	- hoher Einkaufsanteil über die Zentrale	o,167
- Bayern	-o,126	- Nordrhein-Westfalen	o,14o
- wesentliche Sortimentsanteile von HV	-o,o99	- Facheinzelhandel	o,12o
- hoher Einkaufsanteil von HV	-o,o9o	- hohe Zahl der Warengruppen	o,1o1

multipler Korrelationskoeffizient = o,457

Abb. 44 c: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der Informationsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Die unmittelbare Gegenüberstellung der Vertriebsformen veranschaulicht, wie stabil die Beziehungen und Meinungen im Absatzkanal sind. Die vorliegende Untersuchung bestätigt in diesem Fall Ergebnisse aus dem Jahr 1969: "Der Handelsvertreter wird ... als Berater tendenziell von solchen Handelsunternehmen bevorzugt, bei denen der Einkauf weit-

gehend durch die Unternehmensleitung ausgeübt wird ("Geschäftsführer als Einkaufsentscheider"), während der Reisende offensichtlich von solchen Firmen stärker bevorzugt wird, die eigene Einkaufsabteilungen haben ("hoher Einkaufsanteil von Herstellern direkt", "hoher Einkaufsanteil über die Zentrale") und bei denen die technische Seite der Verkaufsverhandlungen dominant ist ("Facheinzelhandel")"[1].

2.4325 Vermittlungsfunktion

Das Kriterium der Vermittlungsfunktion hatte sowohl bei der Beurteilung des Reisenden als auch des Handelsvertreters einen signifikanten Einfluß auf die Benotung der Vertriebsformen. Je qualifizierter der Außendienstmitarbeiter eine Vermittlung zwischen Industrie und Handel bei Konflikten eingeschätzt wird, um so besser wird er auch im allgemeinen beurteilt.

Im direkten Vergleich von Handelsvertreter und Reisendem wird der Handelsvertreter für die Übernahme einer Vermittlungsfunktion von den Abnehmern als geeigneter bezeichnet, die die Position eines Mitinhabers einnehmen bzw. die über ein Einkaufsgremium verfügen (vgl. Abbildung 45). Der Handelsvertreter wird von diesen Personengruppen aufgrund seiner Unternehmereigenschaft eher als Vermittler akzeptiert.

Interessanterweise schätzen auch die Kunden seine Vermittlungsfähigkeiten höher ein, die einen großen Teil ihres Einkaufsvolumens von Reisenden beziehen. Diesen Abnehmern ist deren stark ausgeprägte Herstellerabhängigkeit bewußt, was bereits in Abbildung 40c deutlich wurde, so daß sie ihn für die Übernahme einer Vermittlungsfunktion im Konfliktfall als ungeeignet einschätzen.

---

1 Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 97; die Einfügungen in Klammern erfolgten durch den Verfasser und beziehen sich auf Abbildung 44 c.

"Die Eignung für eine Vermittlung zwischen Industrie und Handel bei Konflikten ist in höherem Maße gegeben beim ..."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- Mitinhaber	-o,169	- Studium	o,567
- ältere Unternehmen	-o,163	- Lehre	o,369
- Weiterverarbeiter als Abnehmer	-o,131	- Grundstoffe	o,215
- mehrere Personen als Entscheider	-o,117	- C + C / Discounter	o,139
- AG	-o,1o7	- Investitionsgüter	o,133
- hoher Einkaufsanteil von R	-o,o97	- wesentliche Sortimentsanteile von R	o,129
- Norddeutschland	-o,o9o	- Facheinzelhandel	o,127
- hohe Zahl persönl. Kontakte mit HV	-o,o85	- Facheinkäufer	o,116

multipler Korrelationskoeffizient = o,424

Abb. 45: Die Beurteilung der Vermittlungsfunktion von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Konflikte sind häufig auf eine ungenügende Reklamationsabwicklung durch die Hersteller zurückzuführen. Unter diesem Aspekt wird der Reisende vor allem von Cash- und Carry-Märkten und Discountern sowie vom Facheinzelhandel als geeigneter beurteilt. Der Handelsvertreter hat im Vergleich zum Reisenden dagegen nicht die Möglichkeiten oder die Zeit, sich bei seinen vertretenen Unternehmen im gleichen Maße einzusetzen[1]. Ähnliches gilt auch für den Bereich der Investitionsgüter und Grundstoffe. Für diese Wirtschaftszweige kommt noch hinzu, daß die Reisenden aufgrund ihrer meist hohen technischen Kompetenz eine vergleichsweise anerkannte Stellung in der Unternehmung innehaben. Deshalb vermuten die Abnehmer, daß der Reisende größere Einflußmöglichkeiten auf die Unternehmensentscheidungen hat als der Handelsvertreter.

1 Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 97.

Brancheneinflüsse waren auch bei der Einzelbeurteilung der Vertriebsformen festzustellen. Dabei ist zu beobachten, daß die Kunden aus dem Konsumgüterbereich weder den Handelsvertreter noch den Reisenden für eine Vermittlungsfunktion als geeignet bezeichnen. Hier muß die Handelsvertretung versuchen, sich positiv vom Reisenden abzuheben, um eine höhere Akzeptanz bei diesem Abnehmerkreis zu erreichen.

In der Mittlerrolle werden den Handelsvertretern Fähigkeiten wie z.B. Überzeugungskraft, analytisches Denkvermögen oder Integrationsvermögen abverlangt[1]. Darüber hinaus sind fachliche Kenntnisse eine der Grundvoraussetzungen, um diese Vermittlungsfunktion übernehmen zu können.

2.433 Kriterium der fachlichen Qualifikation

Die häufig in der Literatur vertretene Ansicht, der Handelsvertreter verfüge über ein geringeres Fachwissen als der Reisende, findet sich in der Beurteilung durch die Kunden teilweise bestätigt, wobei branchenspezifische Unterschiede aufgedeckt werden können.

Generell werden in allen Wirtschaftszweigen dem Handelsvertreter geringere Fachkenntnisse unterstellt als dem Reisenden (vgl. in Tabelle 14 die zusammengefaßten Kategorien 3 + 4 + 5)[2]. Besonders hohe Beurteilungsdifferenzen sind dabei in der Grundstoff- und Investitionsgüterbranche festzustellen. Die Abnehmer aus dem Nahrungs- und Genußmittelbereich beurteilen dagegen die Vertriebsformen recht einheitlich, was u.a. auf die geringe Erklärungsbedürftigkeit oder Komplexität der Produkte dieses Wirtschaftszweiges zurückzuführen ist.

---

1 Vgl. Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, a.a.O., S. 138.

2 Die Prozentwerte in der Tabelle addieren sich für die einzelne Vertriebsform in der Zeilensumme zu 1oo %.

fachliche Kenntnisse sind.. / Branche	umfangreich vorhanden				kaum bzw. nicht vorhanden	
	1		2		3 + 4 + 5	
	HV	R	HV	R	HV	R
Grundstoffe	2o,8	38,5	37,5	34,6	41,7	27,o
Investitions-güter	8,o	8,3	16,o	41,7	76,o	5o,o
industr. Ge- u. Verbrauchs-güter	31,7	37,o	35,o	37,o	33,3	26,o
Konsumgüter	3o,1	3o,o	31,5	34,3	38,4	35,7
Nahrungs- u. Genußmittel	28,8	25,5	36,5	41,2	34,7	33,3

Tab.14 : Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Beurteilung fachlicher Kenntnisse des Handelsvertreters (Angaben in %)

Insgesamt haben die Handelsvertreter gerade in den hoch technisierten Bereichen diese negative Komponente ihres Erscheinungsbildes durch entsprechende Schulungen und Ausbildungsgänge zu korrigieren. Die Bedeutung, die den fachlichen Kenntnissen für die Beurteilung des Handelsvertreters zukommt, wird nämlich dadurch sichtbar, daß die allgemeine Note für ihn um so besser ist, je höher seine fachlichen Fähigkeiten eingeschätzt werden.

Neben den branchenbezogenen Einflüssen wird die Fachkenntnis des Handelsvertreters von den Abnehmern bemängelt, die einen hohen Umsatz erzielen, ihre Produkte bundesweit vertreiben und einen hohen Einkaufsanteil direkt vom Hersteller beziehen. Es handelt sich folglich um große Kunden, die dem Handelsvertreter wenig Kompetenz zugestehen. Diese Kunden sind jedoch generell den Vertriebsformen und ihren Fachkenntnissen skeptisch gegenüber eingestellt, so daß sie auch die Reisenden negativ beurteilen.

Im direkten Vergleich zum Reisenden fällt auf, daß die Kunden, die mit dem Handelsvertreter enge Beziehungen unterhalten, mit seinen fachlichen Kenntnissen zufrieden sind ("wesentliche Sortimentsanteile von HV" , "hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV", "gesamtes Sortiment von HV") (vgl. Abbildung 46). Darüber hinaus unterstreichen der Einzelhandel sowie Alleininhaber von Unternehmungen die fachliche Qualifikation des Handelsvertreters.

"Die fachlichen Kenntnisse sind stärker ausgeprägt beim .."			
Handelsvertreter		Reisenden	
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- wesentliche Sortimentsanteile von HV	-o,231	- Studium	o,368
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,2o1	- Lehre	o,282
- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	-o,175	- Einkäufer als Einkaufsentscheider	o,172
- Alleininhaber	-o,151	- hohe Zahl persönl.Kontakte mit HV	o,166
- gesamtes Sortiment v.HV	-o,142	- wesentliche Sortimentsanteile von R	o,159
- mehrere Warengruppen	-o,123	- hoher Einkaufsanteil direkt von Herstellern	o,152
- ergänzende Sortimentsanteile von R	o,121	- hoher Einkaufsanteil v. HV	o,114
- GmbH	-o,1o4	- Geschäftsführer	o,112
- Händler als Abnehmer	-o,1o3	- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	o,o94
- hoher Anteil der Auftragsabwicklung m. Telefon / Telex	-o,o94		
- hoher Einkaufsanteil über die Zentrale	-o,o94		

multipler Korrelationskoeffizient = o,566

Abb. 46: Bestimmungsfaktoren der Beurteilung der fachlichen Kenntnisse von Handelsvertreter und Reisendem im Vergleich

Für den Handelsvertreter ist dagegen besonders kritisch, daß die Kunden den Reisenden besser beurteilen, die häufig mit dem selbständigen Außendienstmitarbeiter Kontakt haben bzw. einen hohen Einkaufsanteil über Handelsvertreter abwickeln. Der Handelsvertreter muß bei diesen Kunden das vergleichsweise negative Image mangelnder fachlicher Qualifikation abbauen, um drohende Umsatzeinbußen abzufangen.

2.434 Persönlichkeitskriterien

Bei den einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen, die den Kunden zur Beurteilung vorgelegt wurden ("allgemeine Persönlichkeitsmerkmale", "unternehmerisches Denken", "persönliche Einsatzbereitschaft", "Eigeninitiative"), schätzen sie den Handelsvertreter jeweils profilierter ein als den Reisenden. Dabei ist die Persönlichkeit kein untergeordneter Bewertungsmaßstab, sondern hat bei den Kunden einen hohen Stellenwert. Je ausgeprägter die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale sind, um so besser ist die Note für den Handelsvertreter bzw. Reisenden.

Im direkten Vergleich zum Reisenden werden die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale des Handelsvertreters von den Abnehmern als stärker ausgeprägt bezeichnet, die Alleininhaber oder Mitinhaber des Unternehmens sind. Dies läßt sich auf die Kongruenz der Persönlichkeiten zurückführen: Sowohl Handelsvertreter als auch die Inhaber sind selbständige Kaufleute, die weitestgehend das Geschäftsrisiko selbst tragen müssen und deshalb sich sowie den Handelsvertreter als starke Persönlichkeiten bezeichnen.

Aus diesem Grunde wird der Handelsvertreter von dieser Personengruppe ebenfalls bei den übrigen Merkmalen wie unternehmerisches Denken, persönliche Einsatzbereitschaft

sowie Eigeninitiative stärker eingeschätzt als der Reisende. Insgesamt dominieren diese berufsbezogenen Variablen alle übrigen Bestimmungsfaktoren.

Die Persönlichkeitsdimensionen des Reisenden werden dagegen von den Kunden höher eingeschätzt die

- einen hohen Anteil ihres Einkaufsvolumens direkt vom Hersteller oder über ihre Zentrale beziehen,

- zu den Betriebsformen der Warenhäuser bzw. Filialbetrieben zählen.

Aufgrund der Bedeutung dieser meist umsatzstarken Abnehmer setzen die Hersteller zu deren Bearbeitung besonders profilierte Außendienstmitarbeiter ein, die eine hohe Qualifikation aufweisen. Handelsvertreter werden für diesen Kundenkreis seltener eingesetzt[1]. Damit haben sie aber auch von vornherein weniger Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten herauszustellen.

2.44 Einflußfaktoren der globalen Beurteilung

Im Gesamtdurchschnitt der Befragten erhielt der Handelsvertreter eine bessere Note als der Reisende. Über diesem Gesamtdurchschnitt liegen u.a. die Abnehmer, die ihr gesamtes Sortiment von Handelsvertretern beziehen (vgl. Abbildung 47 a). Dies veranschaulicht die hohe Zufriedenheit dieser Kundengruppe mit der Gesamtleistung des Handelsvertreters. Darüber hinaus wird er von den Abnehmern besonders positiv bewertet, die ein Buying-Center oder einen Einkaufsleiter als Einkaufsentscheider haben. Der Handelsvertreter hat somit sowohl bei relativ anonymen Einkaufsgremien als

---

1 Dies bestätigt sich durch die Ergebnisse der Herstellerbefragung. Danach setzen nur 4,3 % der Unternehmungen den Handelsvertreter nach Kundengruppen (z.B. Großhandel, Warenhäuser) ein, jedoch 1o,3 % den Reisenden.

"Die Beurteilung des Handelsvertreters ist alles in allem ..." sehr gut ⟵ — — — ⟶ mangelhaft			
erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- gesamtes Sortiment v.HV	-o,153	- hoher Einkaufsanteil direkt v. Herstellern	o,3o8
- mehrere Personen als Einkaufsentscheider	-o,147	- wesentliche Sortimentsanteile von R	o,186
- hoher Anteil der Auftragsabwicklung mit Telefon/ Telex	-o,14o	- hoher Umsatz	o,14o
- AG	-o,1o8	- große Städte als Unternehmenssitz	o,o94
- Einkaufsleiter als Einkaufsentscheider	-o,o98	- industrielle Ge- u. Verbrauchsgüter	o,o78
- Endverbraucher als Abnehmer	-o,o98	- Einkaufsverband /Genossenschaft	o,o77
- Einkaufsorganisation nach Bezugsquellen	-o,o89		
- ergänzende Sortimentsanteile von R	-o,o87		
- Niedersachsen	-o,o73		

multipler Korrelationskoeffizient = o,527

Abb. 47 a: Bestimmungsfaktoren für die Benotung des Handeslvertreters

auch bei personell zu identifizierenden Entscheidern eine gute Beurteilung. Darüber hinaus erhält er eine überdurchschnittlich positive Note vom Einzelhandel ("Endverbraucher als Abnehmer").

Der Handelsvertreter wird dagegen von den Kunden schlecht beurteilt, die einen hohen Einkaufsanteil direkt vom Hersteller oder wesentliche Sortimentsanteile von Reisenden beziehen und einen hohen Umsatz erzielen. Der Handelsvertreter hat somit Akzeptanzprobleme bei größeren Kunden und nicht bei kleineren, wie etwa dem Einzelhandel.

Ebenso wie beim Handelsvertreter bestimmt die Intensität der Kundenbeziehungen die Note des Reisenden. Bezieht der Kunde Sortimentsanteile vom Reisenden, so ist dessen Note tendenziell gut. Außerdem wird er von den Abnehmern positiv bewertet, die einen hohen Anteil ihres Einkaufsvolumens über die Zentrale tätigen. Die Reisenden, die diese Befragten besuchen, stehen unter geringerem Verkaufsdruck und werden häufig zur Regalpflege o.ä. eingesetzt, so daß der Kunde unmittelbar von ihnen profitiert.

"Die Beurteilung des Reisenden ist alles in allem ...."

sehr gut ←——————————→ mangelhaft

erklärende Variablen	beta	erklärende Variablen	beta
- wesentliche Sortimentsanteile von R	-o,324	- gesamtes Sortiment von HV	o,228
- ergänzende Sortimentsanteile von R	-o,294	- wesentliche Sortimentsanteile von HV	o,127
- hoher Einkaufsanteil über die Zentrale	-o,154	- Geschäftsführer als Einkaufsentscheider	o,o99
- ältere Befragte	-o,13o	- Lehre	o,o85
- gesamtes Sortiment v.R	-o,124		
- Einkaufsorganisation nach speziellen Produktmerkmalen	-o,o97		
- GmbH u. Co KG	-o,o95		
- hoher Anteil der Arbeitszeit mit HV	-o,o93		

multipler Korrelationskoeffizient = o,41o

Abb. 47 b: Bestimmungsfaktoren für die Benotung des Reisenden

Der Handelsvertreter, der mit dem Reisenden von Konkurrenzunternehmen im unmittelbaren Vergleich steht, muß seinem vertretenen Unternehmen verdeutlichen, daß der Handel zusätzliche Dienstleistungen erwartet. Dies geht soweit, daß ein Teil des Handels Serviceleistungen in Form von tatkräftiger Mitarbeit, z.B. bei der Preisauszeichnung ver-

langt. Meffert/Steffenhagen sprechen in diesem Zusammenhang von einem "Verteilungskonflikt" zwischen Industrie und Handel[1].

Eine schlechte Note erhält der Reisende von den Abnehmern, die entweder ihr gesamtes Sortiment oder wesentliche Teile davon durch Handelsvertreter beziehen, was sich auch beim direkten Vergleich der Vertriebsformen über die Notendiffrenz bestätigt. Bei dieser Auswertung erhärten sich die Einzelanalysen, ohne daß wesentliche Verschiebungen in der Bedeutung der Einflußgrößen anzumerken wären.

Zusammenfassend kann man feststellen, daß die Noten der Vertriebsformen hauptsächlich auf die Erfahrungen der Kunden aufgrund des Sortimentsbezuges zurückzuführen sind und nicht auf personenbezogene Bestimmungsfaktoren.

2.45 Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen zum Einfluß unternehmens- und personenbezogener Bestimmungsfaktoren

Die Literaturauswertung zum bisherigen Forschungsstand der vergleichenden Analyse zur Beurteilung der Vertriebsformen durch Kunden machte deutlich, daß keine detaillierten Tendenzyhpothesen abgeleitet werden konnten. Aus diesem Grunde wurden grundsätzliche Annahmen über den Einfluß von unternehmens- und personenbezogenen Bestimmungsfaktoren auf die Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem abgeleitet.

Es hat sich gezeigt, daß sich die Beurteilung der Vertriebsformen tatsächlich durch unternehmens- und personenbezogene Merkmale der Kunden erklären läßt. Damit kann die generelle Hypothese H IV.1. angenommen werden.

---

1 Vgl. Meffert, H., Steffenhagen H., a.a.O., S. 22.

Bei der Überprüfung der übrigen Hypothesen muß man teilweise nach den Variablengruppen differenzieren:

- Unternehmensbezogene Bestimmungsfaktoren haben sowohl bei den Kriterien zur Herstellerabhängigkeit als auch den funktionsorientierten Kriterien einen dominanten Einfluß
  (Annahme der Hypothese H IV.2.).

- Bei der Beurteilung der Persönlichkeitsmerkmale des Handelsvertreters haben berufsbezogene Variablen einen vergleichsweise hohen Erklärungsbeitrag, bei der Beurteilung des Reisenden dagegen allgemeine sowie einkaufsbezogene Unternehmensmerkmale. Für die Persönlichkeitskriterien trifft folglich Hypothese H IV.2. zwar beim Reisenden, jedoch nicht beim Handelsvertreter zu.

- Es kann nicht bestätigt werden, daß einkaufsorientierte Variablen einen höheren Erklärungsbeitrag liefern als allgemeine unternehmensbezogene Merkmale (Ablehnung der Hypothese H IV.3.).

- Berufsbezogene Merkmale haben eine größere Bedeutung als allgemeine demographische Merkmale der Befragten zur Erklärung der Beurteilung der Vertriebsformen (Annahme der Hypothese H IV.4.).

Die vorliegende Bewertung der Orientierungshypothesen zeigt, daß für das Handelsvertretermarketing grundsätzlich sinnvolle Ansätze im Sinne einer zielgruppenspezifischen Kundenbearbeitung ableitbar sind. Jedoch muß man, um spezielle Maßnahmen ergreifen zu können, die Einflußgrößen interessierender Kriterien analysieren und auf die gesonderte Situation einzelner Handelsvertretungen übertragen.

Die regressionsanalytischen Untersuchungen zeigen zwar den Einfluß der unternehmens- und personenbezogenen Variablen auf jeweils eine Beurteilungsdimension, jedoch erlauben sie nur begrenzte Aussagen über Kunden, die ein homogenes Be-

urteilungsbild vom Handelsvertreter und Reisenden haben. Dieses Problem kann durch die Segmentierung der Abnehmer nach ihren Beurteilungen gelöst werden.

2.46 Segmentierung der Kunden nach ihren Beurteilungen

2.461 Bildung und Interpretation relevanter Kundensegmente

Bei der Bildung der Kundensegmente wurde, wie bei der Segmentierung der Hersteller, auf das Verfahren der Clusteranalyse zurückgegriffen, das auf die Differenz der Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem angewandt wurde. Anhand der Höhe der Reduktion des Varianzkriteriums erwies sich eine Zahl von drei Segmenten als sinnvoll. Durch eine größere Zahl konnte die Varianz nur unwesentlich gemindert werden.

In Tabelle 15 ist die Struktur der Kundensegmente dargestellt.

Segment	Anteil der Unternehmen	Homogenitätsmaß
I	31,1 %	19,24
II	28,o %	19,82
III	4o,9 %	17,32
$\sum$	1oo,o %	•

Tab.15 : Struktur der Kundensegmente

Wie aus der Tabelle ersichtlich, ist die durchschnittliche Homogenität der Segmente sehr ähnlich, doch sind sie unterschiedlich stark besetzt. Segment III vereinigt z.B. auf sich fast 41 % der Kunden und stellt damit die größte Unternehmensgruppe dar.

Im folgenden ist aufzuzeigen, welche Beurteilungen zu diesen Segmenten führen und wie die Cluster zu interpretieren sind. Dazu sind in Abbildung 48 die Profile der Segmente eingezeichnet.

Segment I ist dadurch gekennzeichnet, daß der Handelsvertreter in allen Bereichen stärker eingeschätzt wird als der Reisende. Besonders hohe Differenzen zugunsten des selbständigen Außendienstes ergeben sich bei den Kriterien"Verkaufsbemühungen", "Orientierung des Vertretungssortimentes am Kunden", "langfristige Beziehungen zu Kunden" sowie den Persönlichkeitsmerkmalen. Die Zensur für den Handelsvertreter ist schließlich um eine Note besser als die für den Reisenden. Zusammenfassend lassen sich die Abnehmer dieses Segmentes als "Kunden mit Handelsvertreterorientierung" bezeichnen.

Während Segment I in der Beurteilung eindeutig auf der Seite des Handelsvertreters einzuordnen ist, sind bei den Einschätzungen der Unternehmungen des Segmentes II starke Ausschläge sowohl zum Handelsvertreter als auch zum Reisenden festzustellen. Diese Kunden betonen beim Reisenden die hohe Herstellerabhängigkeit sowie die stärkere Erfüllung der Verkaufsfunktionen bei besonders ausgeprägten fachlichen Fähigkeiten. Beim Handelsvertreter sehen sie Vorteile beim Sortiment sowie den Persönlichkeitsmerkmalen. Insgesamt besteht bei diesen Kunden die Tendenz, den Reisenden besser einzuschätzen als den Handelsvertreter. Aufgrund ihrer nach einzelnen Kriterien wechselnden Stellungnahmen zu den Vertriebsformen sollen die Abnehmer des Segmentes II als "Kunden mit differenzierendem Urteil" eingestuft werden.

Die Beurteilungen der Unternehmungen des Segmentes III schwanken ebenfalls wie die des Segmentes II um die Null-Achse ("gleiche Einschätzung von Handelsvertreter und Reisendem"), jedoch oszillieren sie mit sehr viel geringeren

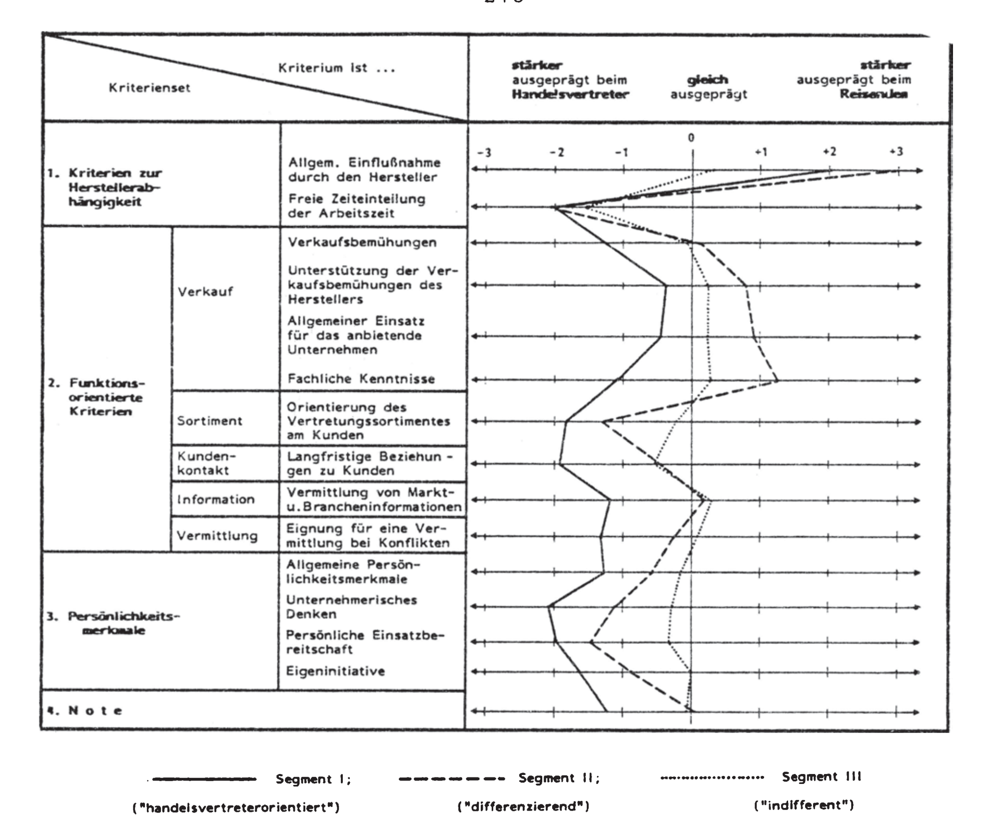


Abb. 48: Vergleichende Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem durch unterschiedliche Kundensegmente

Abweichungen. Sie nehmen zwischen den Vertriebsformen keine wesentlichen Unterschiede wahr und werden deshalb als "Kunden mit indifferentem Urteil" bezeichnet.

Die drei gebildeten Segmente

- "Kunden mit Handelsvertreterorientierung" (Segment I)
- "Kunden mit differenzierendem Urteil" (Segment II)
- "Kunden mit indifferentem Urteil" (Segment III)

bestätigen die Hypothese H V.1. über die Homogenität innerhalb der Segmente und die Heterogenität zwischen den Segmenten.

Die Bildung und Interpretation der Segmente reicht für das Handelsvertretermarketing nicht aus. In einem zweiten Schritt sind die Unternehmungen der Segmente mittels unternehmens- und personenbezogener Merkmale zu identifizieren und damit für eine Marktbearbeitung zu erschließen.

2.462 Beschreibung der Kundensegmente

2.4621 Kunden mit Handelsvertreterorientierung (Segment I)

Das Segment I ist mit 31,1 % aller befragten Unternehmungen die zweitgrößte Gruppierung. Sie ist durch eine ausgeprägte Orientierung zum Handelsvertreter charakterisiert. Die in diesem Segment vertretenen Kunden kommen vor allem aus dem Bereich der Konsumgüter.

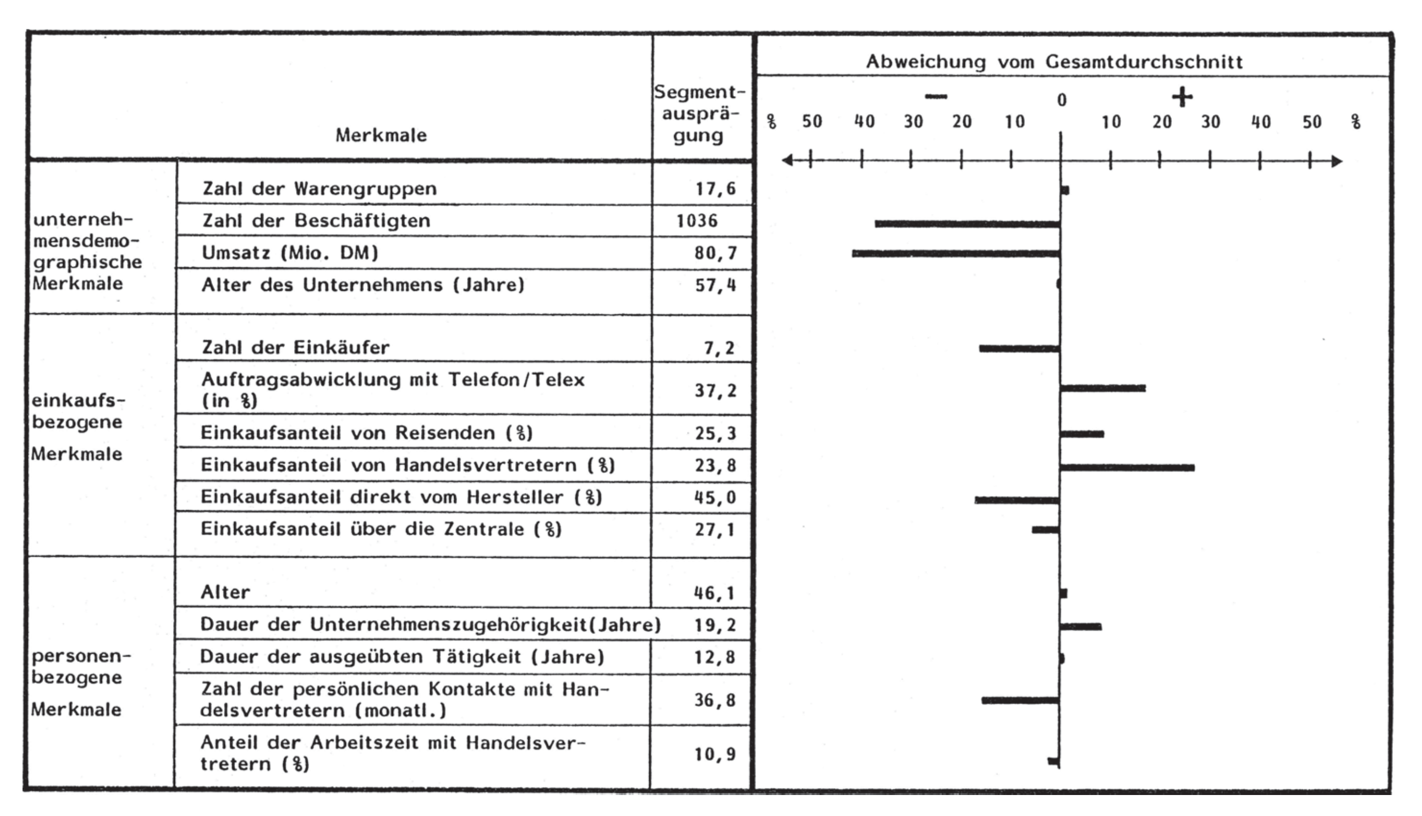
Es handelt sich um kleinere Unternehmen ("geringe Zahl der Beschäftigten", "geringer Umsatz", "wenige Einkäufer"), die einen engen Kontakt mit den Außendienstmitarbeitern des Herstellers haben, was sich in dem überdurchschnittlichen Einkaufsanteil von Reisenden und Handelsvertretern ausdrückt (vgl. Abbildung 49 a).

5o % des Facheinzelhandels sowie 43,8 % der Warenhaus- bzw. Filialunternehmen sind diesem Segment zuzuordnen. Die Gesprächspartner für die Außendienstmitarbeiter sind in erster Linie Inhaber oder Geschäftsführer, die den Handelsvertreter ausgesprochen positiv bewerten. Daß dies nicht mit hohen Besuchsfrequenzen in Verbindung zu bringen ist, verdeutlicht die Abbildung 49 a. Danach liegt die Zahl der persönlichen Kontakte mit 15 % unter dem Gesamtdurchschnitt, stattdessen wird ein großer Teil der Aufträge per Telefon bzw. Telex abgewickelt.

Die Handelsunternehmen dieses Segmentes beziehen wesentliche Teile ihres Sortimentes von Handelsvertretern, so daß die positive Beurteilung im Einklang mit der Bedeutung der Abnehmer steht. Für das Handelsvertretermarketing kann dieses Segment als unproblematisch bezeichnet werden. Der Handelsvertreter ist sowohl durch seine Funktionserfüllung als auch durch seine Persönlichkeitsmerkmale bei diesen Kunden im Vergleich zum Reisenden ein profilierter Gesprächspartner.

2.4622 Kunden mit differenzierendem Urteil (Segment II)

Im Vergleich zu den Unternehmungen des Segmentes I sind die Kunden mit differenzierendem Urteil den Vertriebsformen gegenüber kritischer eingestellt. Diese Abnehmer gehören primär zum Fachgroßhandel und kommen aus der Nahrungs- und Genußmittelbranche sowie aus dem Wirtschaftsbereich in-



Merkmale		Segmentausprägung
unternehmensdemographische Merkmale	Zahl der Warengruppen	17,6
	Zahl der Beschäftigten	1036
	Umsatz (Mio. DM)	80,7
	Alter des Unternehmens (Jahre)	57,4
einkaufsbezogene Merkmale	Zahl der Einkäufer	7,2
	Auftragsabwicklung mit Telefon/Telex (in %)	37,2
	Einkaufsanteil von Reisenden (%)	25,3
	Einkaufsanteil von Handelsvertretern (%)	23,8
	Einkaufsanteil direkt vom Hersteller (%)	45,0
	Einkaufsanteil über die Zentrale (%)	27,1
personenbezogene Merkmale	Alter	46,1
	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	19,2
	Dauer der ausgeübten Tätigkeit (Jahre)	12,8
	Zahl der persönlichen Kontakte mit Handelsvertretern (monatl.)	36,8
	Anteil der Arbeitszeit mit Handelsvertretern (%)	10,9

Abb. 49 a: Beschreibung der demographischen Zusammensetzung des Segmentes I ("Kunden mit Handelsvertreterorientierung")

dustrieller Ge- und Verbrauchsgüter. Sie beziehen häufig nur ergänzende Teile von Handelsvertretern, um ihr Sortiment abzurunden. Aus diesem Grunde betonen sie auch besonders die Kundenorientierung des Handelsvertretersortimentes. Im übrigen kaufen sie wesentliche Teile ihres Sortimentes von Reisenden, was sich auch im überdurchschnittlichen Anteil des Einkaufsvolumens von Reisenden niederschlägt (vgl. Abbildung 49 b).

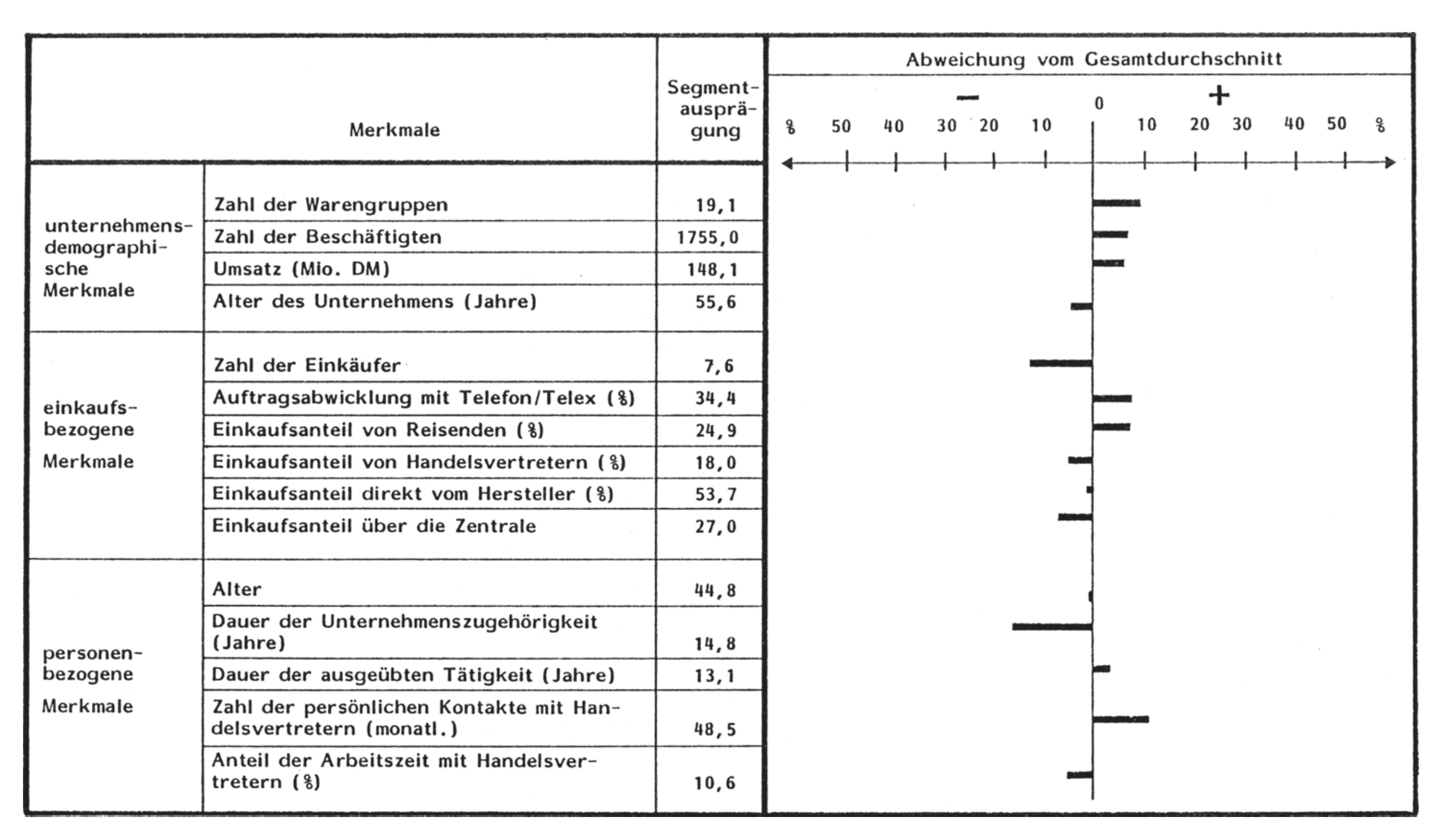
Von der Größe des Unternehmens lassen sich die Kunden dieses Segmentes als mittelständisch bezeichnen: Die Zahl der Beschäftigten und die Höhe des Umsatzes liegt etwas über dem Gesamtdurchschnitt.

Für das Handelsvertretermarketing können die Kunden dieses Segmentes als Herausforderung angesehen werden. Bei einer hohen Akzeptanz im persönlichen Bereich sind Imagekorrekturen bei den Verkaufsfunktionen und vor allem bei der Beurteilung fachlicher Kenntnisse notwendig. Darüber hinaus ist eine verstärkte Informationspolitik zu betreiben, um das im Vergleich zum Reisenden bestehende Informationsdefizit auszugleichen.

2.4623 Kunden mit indifferentem Urteil (Segment III)

Die Unternehmungen des Segmentes III sind dadurch gekennzeichnet, daß sie zwischen Handelsvertreter und Reisendem keine wesentlichen Diskrepanzen wahrnehmen. Während die vorhergehenden Segmente in einzelnen Branchen schwerpunktmäßig vertreten waren, lassen sich diese Kunden nicht eindeutig auf einzelne Bereiche festlegen. Sie sind bis auf den Konsumgüterbereich in allen Branchen vertreten, so daß sich hier kein homogenes Bild ergibt.

Von den Betriebsformen sind vor allem Industriebetriebe, Einkaufsverbände, Cash- und Carry-Märkte sowie der Fach-



Merkmale		Segmentausprägung
unternehmensdemographische Merkmale	Zahl der Warengruppen	19,1
	Zahl der Beschäftigten	1755,0
	Umsatz (Mio. DM)	148,1
	Alter des Unternehmens (Jahre)	55,6
einkaufsbezogene Merkmale	Zahl der Einkäufer	7,6
	Auftragsabwicklung mit Telefon/Telex (%)	34,4
	Einkaufsanteil von Reisenden (%)	24,9
	Einkaufsanteil von Handelsvertretern (%)	18,0
	Einkaufsanteil direkt vom Hersteller (%)	53,7
	Einkaufsanteil über die Zentrale	27,0
personenbezogene Merkmale	Alter	44,8
	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	14,8
	Dauer der ausgeübten Tätigkeit (Jahre)	13,1
	Zahl der persönlichen Kontakte mit Handelsvertretern (monatl.)	48,5
	Anteil der Arbeitszeit mit Handelsvertretern (%)	10,6

Abb. 49 b: Beschreibung der demographischen Zusammensetzung des Segmentes II
("Kunden mit differenzierendem Urteil")

großhandel anzutreffen. Es handelt sich folglich um Unternehmen mit einer weit überdurchschnittlich großen Zahl von Beschäftigten, einem hohen Umsatz und einer großen Zahl von Einkäufern (vgl. Abbildung 49 c).

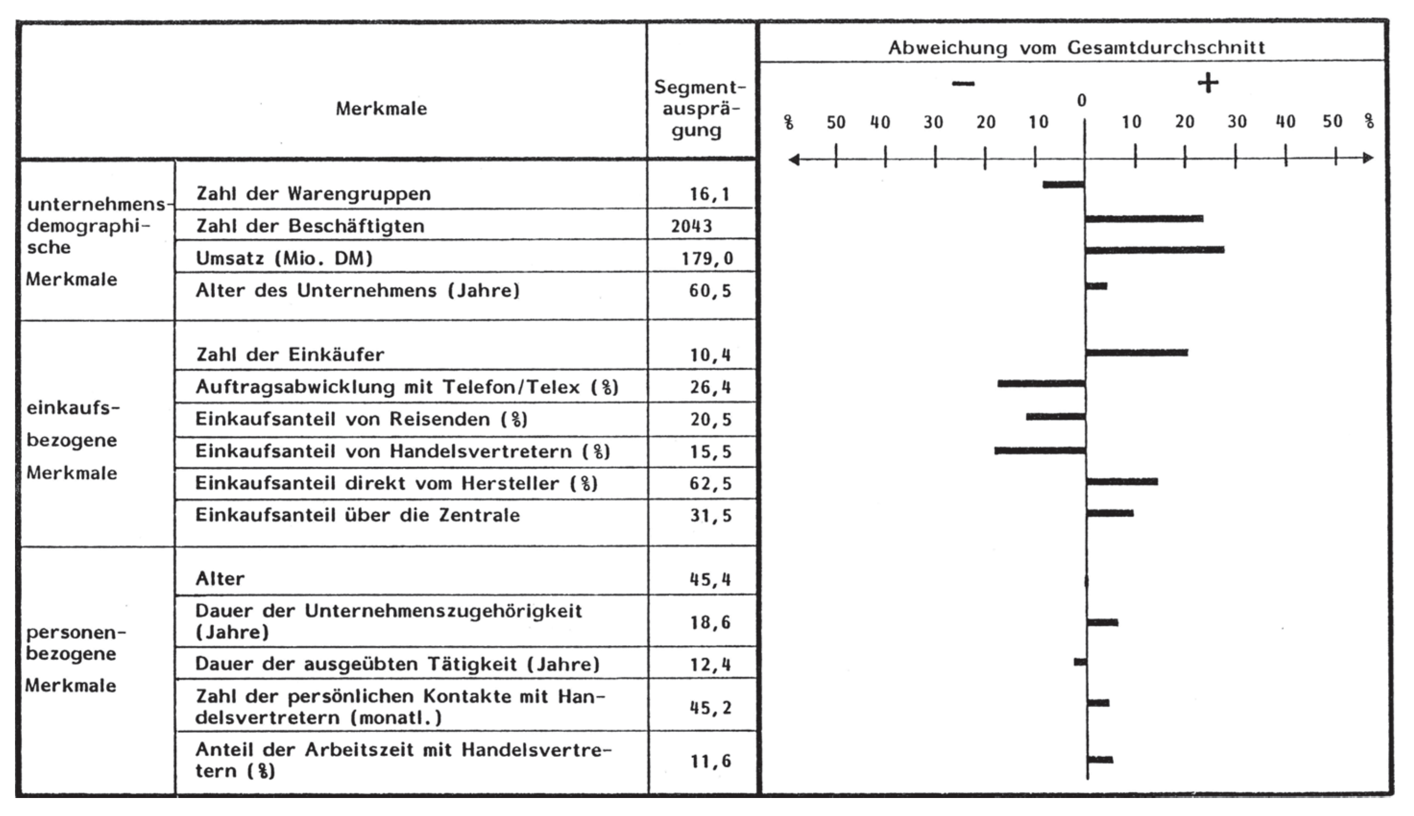
Die vergleichsweise indifferente Beurteilung der Vertriebsformen läßt sich u.a. auch auf die, gemessen am Einkaufsvolumen, geringe Bedeutung von Handelsvertreter und Reisendem zurückführen. Die Kunden beziehen den größten Teil ihres Einkaufsvolumens entweder direkt vom Hersteller oder über ihre Zentrale.

Trotz einer etwas über dem Durchschnitt liegenden Zahl persönlicher Kontakte mit Handelsvertretern ist es ihnen nicht gelungen, sich im Vergleich zum Reisenden beim Kunden stärker abzuheben. Aufgrund der hohen Umsatzbedeutung dieser Abnehmer muß der Handelsvertreter versuchen, ihnen seine Vorteile darzulegen, um stärker berücksichtigt zu werden. Dies dürfte grundsätzlich möglich sein, da er gegenüber dem Reisenden etwas besser benotet wird.

Die abschließende Überprüfung der Hypothese H V.2. zeigt, daß die auf der Basis der Beurteilungen gebildeten Segmente durch unterschiedliche unternehmens- und personenbezogene Merkmale identifiziert werden können. Damit erschließen sich die drei Segmente einer Bearbeitung im Rahmen des Handelsvertretermarketings. Hypothese H V.2. kann folglich angenommen werden.

3. Vergleichende Analyse der Beurteilungen durch die Marktpartner

Gemäß des in Abschnitt A.3. entwickelten Bezugsrahmens soll die Beurteilung der Vertriebsformen nicht nur innerhalb sondern auch zwischen den Befragungsebenen verglichen werden.



Merkmale		Segment-ausprägung	Abweichung vom Gesamtdurchschnitt
unternehmens-demographische Merkmale	Zahl der Warengruppen	16,1	
	Zahl der Beschäftigten	2043	
	Umsatz (Mio. DM)	179,0	
	Alter des Unternehmens (Jahre)	60,5	
einkaufs-bezogene Merkmale	Zahl der Einkäufer	10,4	
	Auftragsabwicklung mit Telefon/Telex (%)	26,4	
	Einkaufsanteil von Reisenden (%)	20,5	
	Einkaufsanteil von Handelsvertretern (%)	15,5	
	Einkaufsanteil direkt vom Hersteller (%)	62,5	
	Einkaufsanteil über die Zentrale	31,5	
personen-bezogene Merkmale	Alter	45,4	
	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Jahre)	18,6	
	Dauer der ausgeübten Tätigkeit (Jahre)	12,4	
	Zahl der persönlichen Kontakte mit Handelsvertretern (monatl.)	45,2	
	Anteil der Arbeitszeit mit Handelsvertretern (%)	11,6	

Abb. 49 c: Beschreibung der demographischen Zusammensetzung des Segmentes III ("Kunden mit indifferentem Urteil")

Dazu ist es notwendig, die Selbsteinschätzung des Handelsvertreters sowie seine Beurteilung vom Reisenden als Vergleichsmaßstab zu erheben, um z.B. Fehlwahrnehmungen festzustellen.

Ausgehend von Hypothesen zu den Beurteilungsunterschieden zwischen den Marktpartnern wird die Meinung der Handelsvertreter zu den Vertriebsformen dargestellt, um darauf aufbauend den Beurteilungsvergleich durchzuführen und die Hypothesen zu überprüfen.

3.1 Hypothesen zu den Beurteilungsdivergenzen zwischen den Befragungssegmenten

Die Analyse der Beurteilungen von Handelsvertreter- und Reisendenimage bedingt drei Hypothesengruppen:

I. Hypothesen zum Vergleich der Beurteilung der Vertriebsformen durch Handelsvertreter und Hersteller

H I.1. Die Beurteilungskriterien für die Vertriebsformen haben bei Handelsvertretern und Herstellern unterschiedliches Gewicht.

H I.2. Handelsvertreter schätzen sich bei allen Beurteilungskriterien stärker ein als dies vom Hersteller getan wird.

H I.3. Bei den hersteller- und funktionsorientierten Kriterien wird der Reisende durch den Hersteller besser beurteilt als durch den Handelsvertreter. Die Persönlichkeitsmerkmale werden von beiden Marktpartnern ähnlich eingeschätzt.

II. Hypothesen zum Vergleich der Beurteilung der Vertriebsformen durch Handelsvertreter und Kunden

H II.1. Die Beurteilungskriterien für die Vertriebsformen haben bei Handelsvertretern und Kunden unterschiedliches Gewicht.

H II.2. Handelsvertreter schätzen sich bei allen Beurteilungskriterien stärker ein als dies vom Kunden getan wird.

H II.3. Handelsvertreter und Kunden beurteilen den Reisenden bei allen Beurteilungskriterien weitgehend gleich.

III. Hypothesen zum Vergleich der Beurteilung der Vertriebsformen durch Hersteller und Kunden

H III.1. Die Beurteilungskriterien für die Vertriebsformen haben bei Herstellern und Kunden unterschiedliches Gewicht.

H III.2. Kunden beurteilen den Handelsvertreter tendenziell besser als die Hersteller.

H III.3. Hersteller schätzen den Reisenden höher ein als es die Kunden tun.

Die empirische Prüfung dieser Hypothesen stützt sich zum einen auf die bereits dargestellten Ergebnisse für das Hersteller- und Kundensegment. Zum anderen ist die Beurteilung der Vertriebsformen durch Handelsvertreter heranzuziehen.

3.2 Selbsteinschätzung von Handelsvertretern und ihre Beurteilung des Reisenden als Ausgangspunkt

Im Mittelpunkt der Analyse der Einschätzung der Vertriebsformen durch Handelsvertreter stehen die Bedeutung der Beurteilungskriterien und ihre Ausprägungen.

Die Bedeutung der Kriterien wurde an der Notengebung gemessen[1]. Danach haben vor allem die verkaufsbezogenen Merkmale (z.B. Verkaufsbemühungen, Einsatz für den Hersteller, Erweiterung des Kundenkreises) einen signifikanten Einfluß auf die Eigenbeurteilung (vgl. Tabelle 16). Je stärker die-

1 Vgl. zu dieser Vorgehensweise analog Abschnitt B.1.321 bzw. 2.421.

Handelsvertreter	r[a)]	Rang-platz	Reisender	r[a)]
- Verkaufsbemühungen	o,3o5	1	- allgem.Persönlichkeitsmerkmale	o,4o8
- allgem. Einsatz für den Hersteller	o,376	2	- Gehaltsansprüche	o,488
- Erweiterung des Kundenkreises	o,4o5	3	- freie Einteilung der Arbeitszeit	o,519
- fachliche Kenntnisse	o,418	4	- Verkaufsbemühungen	o,539
- Kostenbelastung für den Hersteller	o,427[b)]	5	- unternehmerisches Denken	o,549
-		6	- Kundenorientierung des Vertretungssortimentes	o,554
-		7	- Einflußnahme durch den Hersteller	o,561[b)]

Signifikanzniveau größer als 95 %
a) r = multipler Korrelationskoeffizient
b) Beeinflussungsrichtung negativ, bei allen übrigen Variablen positiv

Tab. 16: Bedeutung der Beurteilungskriterien zur Erklärung der Note von Handelsvertreter und Reisendem

se Kriterien ausgeprägt sind bzw. je geringer die Kostenbelastung für den Hersteller eingeschätzt wird, um so besser beurteilt sich der Handelsvertreter. Er sieht folglich seine Bedeutung nicht bei den Persönlichkeits- oder kundenorientierten Merkmalen, die er für sich als selbstverständlich annimmt, sondern vor allem in seinen Verkaufsbemühungen.

Der Reisende wird um so besser vom Handelsvertreter benotet,

- je stärker seine Persönlichkeit, Verkaufsbemühungen, unternehmerische Denkweise und Kundenorientierung des Sortiments ausgeprägt sind
- je gerechtfertigter seine Gehaltsansprüche sind,
- je mehr er seine Arbeitszeit frei einteilen kann,
- je geringer die allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller ist.

Daraus läßt sich ableiten, daß der Reisende um so besser eingeschätzt wird, je ähnlicher er dem Handelsvertreter wird.

Abbildung 5o zeigt das Selbstverständnis des Handelsvertreters und seine Beurteilung des Reisenden. Danach ist dieser eine höhere Kostenbelastung für den Hersteller bei großer Herstellerabhängigkeit (vgl. Abbildung 5o). Weniger krass fallen die Bewertungsunterschiede bei den Verkaufsfunktionen aus, jedoch schätzt sich der Handelsvertreter auch hier stärker als der Reisende ein. Eine Ausnahme bildet die Unterstützung der Verkaufsbemühungen der Hersteller. Bei diesem Kriterium sieht der Handelsvertreter den Reisenden im Vorteil. Dies bedeutet, auch aus der Sicht der Handelsvertreter, eine Bestätigung der Literaturmeinung, daß Handelsvertreter sich weniger um den Verkauf einzelner Produkte des Herstellers bemühen als der Reisende.

Die Beurteilungsdifferenz ist auch bei der Beurteilung von Markterweiterungs- und Informationsfunktionen vergleichsweise gering. Hier scheint der Handelsvertreter eine selbstkritischere Einschätzung vorzunehmen. Intuitiv ist ihm seine weniger stark ausgeprägte Informationspolitik bewußt[1].

Insgesamt zeigt sich jedoch, daß der Handelsvertreter sich entschieden besser beurteilt als den Reisenden, was sich auch in der Note für die Vertriebsformen ausdrückt. Während die Handelsvertreter sich selbst die Durchschnittsnote von 1,7 geben, erhält der Reisende die Note 3,o. In einer vergleichenden Analyse der Beurteilungen zwischen den Marktpartnern ist festzustellen, inwieweit der Handelsvertreter seine und die Position des Reisenden realistisch einschätzt und wo abweichende Beurteilungen vorliegen.

---

1 Vgl. zu dem Informationsdefizit Meffert, H., Die Information ist verbesserungsfähig, a.a.O., S. 1436 ff..

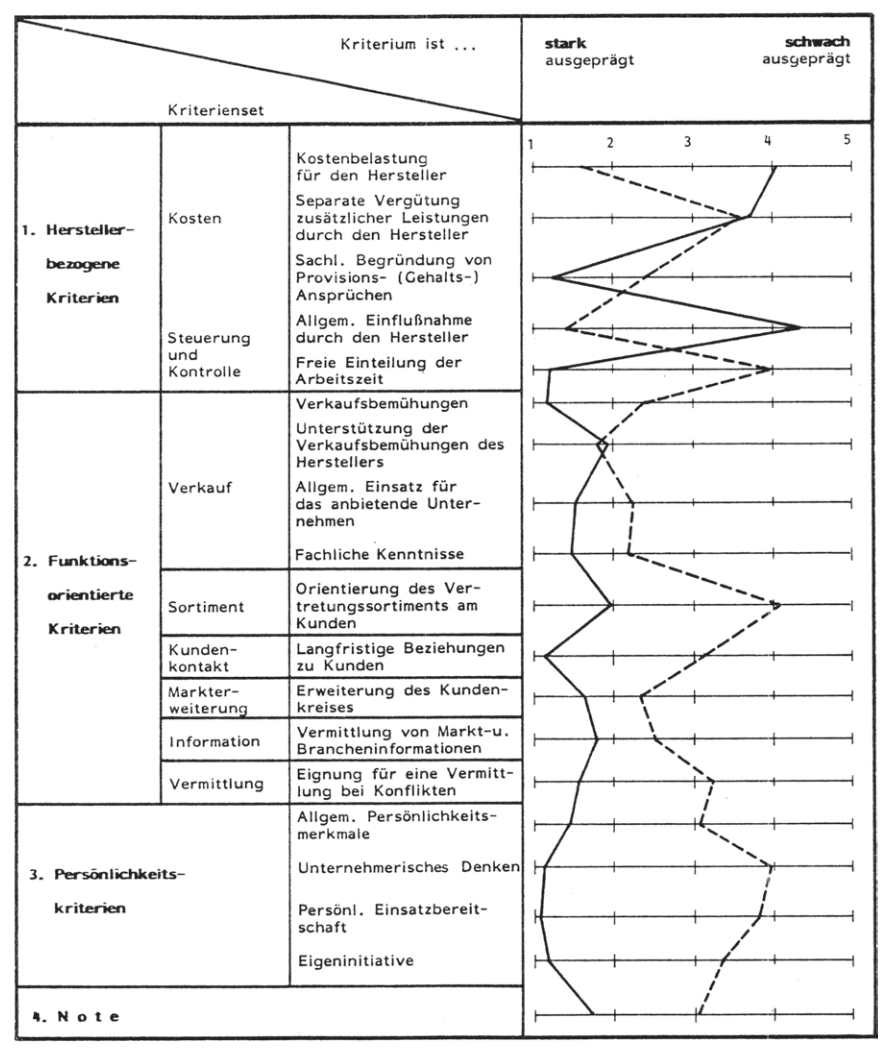


Abb. 5o: Gegenüberstellung der Beurteilungen von Handelsvertreter und Reisendem durch Handelsvertreter (Mittelwerte)

3.3 Beurteilungsvergleich zwischen den Marktpartnern

3.31 Handelsvertreter- und Herstellersegment

Vergleicht man die Bedeutung der Kriterien für die globale Beurteilung (Note) des Handelsvertreters aus der Sicht des Herstellers und Handelsvertreters, so ergeben sich große Ähnlichkeiten. Beide Marktpartner nennen als wichtigste Merkmale die Verkaufsbemühungen und den allgemeinen Einsatz für den Hersteller. Darüber hinaus haben bei beiden die "Erweiterung des Kundenkreises" und die "Kostenbelastung für den Hersteller" einen signifikanten Einfluß auf die Beurteilung.

Diese ähnlichen Einschätzungen belegen, daß der Handelsvertreter die Anforderungen, die die Hersteller an ihn stellen, kennen. Das gleiche gilt nicht für die Einschätzung des Reisenden. Während die Handelsvertreter ihn um so besser beurteilen, je unabhängiger und selbstbewußter er auftritt, wünscht der Hersteller stärkere Verkaufsbemühungen, eine geringere Kostenbelastung und mehr Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft.

Über die Bedeutung der Kriterien hinaus sind die Ausprägungen der Beurteilungskriterien besonders wichtig. Sie sind aus der Sicht von Handelsvertretung und Hersteller in Abbildung 51 dargestellt.

Ein Vergleich der Beurteilungsprofile des Reisenden zeigt, daß die Linien nahezu parallel verlaufen, wobei der Handelsvertreter ihn schlechter beurteilt als der Hersteller, was sicherlich auf einen innerlich vorhandenen Abwehreffekt zurückgeführt werden kann. Würde man diesen Effekt mit einem Korrekturfaktor von o,5 der Punkteskala berücksichtigen und vom Mittelwert der Reisendenbeurteilung des Handelsvertreters abziehen, würden sich Hersteller- und

Kriterienset		Kriterium ist ...	stark ausgeprägt 1 – 2 – 3 – 4 – 5 schwach ausgeprägt
1. Herstellerbezogene Kriterien	Kosten	Kostenbelastung für den Hersteller	
		Separate Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller	
		Sachl. Begründung von Provisions- (Gehalts-) Ansprüchen	
	Steuerung und Kontrolle	Allgem. Einflußnahme durch den Hersteller	
		Freie Einteilung der Arbeitszeit	
2. Funktionsorientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen	
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	
		Allgem. Einsatz für das anbietende Unternehmen	
		Fachliche Kenntnisse	
	Sortiment	Orientierung des Vertretungssortiments am Kunden	
	Kundenkontakt	Langfristige Beziehungen zu Kunden	
	Markterweiterung	Erweiterung des Kundenkreises	
	Information	Vermittlung von Markt-u. Brancheninformationen	
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	
3. Persönlichkeitskriterien		Allgem. Persönlichkeitsmerkmale	
		Unternehmerisches Denken	
		Persönl. Einsatzbereitschaft	
		Eigeninitiative	
4. Note			

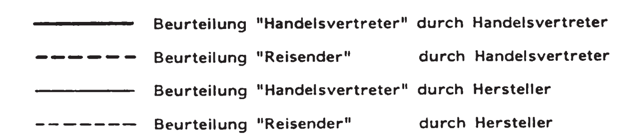


Abb. 51 : Beurteilung der Vertriebsformen durch Handelsvertreter und Hersteller im Vergleich (Mittelwerte)

Handelsvertreterprofil nahezu decken. Dies veranschaulicht die in der Tendenz ähnliche Beurteilung dieser Vertriebsform.

Eine entsprechende Angleichung ist zwischen der Selbsteinschätzung des Handelsvertreters und seiner Beurteilung durch den Hersteller nur teilweise möglich. Grundsätzlich schätzt sich der Handelsvertreter selber stärker ein als der Hersteller es tut.

Eine relativ ähnliche Beurteilung ist bei den Kriterien zur Steuerung und Kontrolle des Außendienstes festzustellen. Dies ist jedoch nicht positiv zu bewerten, da der Hersteller sich eine größere Einflußnahme und damit Steuerung des Handelsvertreters wünscht. Der Handelsvertreter muß daher dem Hersteller stärker verdeutlichen, daß er sich für seine Ziele einsetzt und mehr Abstimmung und Kooperation sucht.

Bei den übrigen Kriterien überschätzt sich der Handelsvertreter. Das trifft sowohl für die funktionsorientierten als auch Persönlichkeitskriterien zu. Eine kritische Überprüfung der eigenen Position ist dringend erforderlich, um sich nicht in falscher Sicherheit zu wiegen. Gerade bei den Verkaufsfunktionen sind die eigenen Aktivitäten zu überdenken, da bei diesen Kriterien der Reisende vom Hersteller fast so positiv eingeschätzt wird, wie der Handelsvertreter sich selbst beurteilt.

Eine Überprüfung der eingangs getroffenen Hypothesen zeigt, daß:

- die Kriterien, gemessen an der Note, bei der Beurteilung des Handelsvertreters eine ähnliche Bedeutung aufweisen, beim Reisenden dagegen differieren (teilweise Annahme bzw. Ablehnung von Hypothese H I.1.),
- Handelsvertreter sich tatsächlich generell besser

beurteilen als der Hersteller
(Annahme von Hypothese H I.2.),

- der Hersteller den Reisenden stets stärker einschätzt als der Handelsvertreter den Reisenden. Für die hersteller- und funktionsorientierten Kriterien ist H I.3. anzunehmen, für die Persönlichkeitskriterien dagegen abzulehnen.

Die Beurteilungsdifferenzen zwischen Unternehmung und Handelsvertreter zeigen Ansatzpunkte für das herstellerorientierte Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen. Als Grundlage für die kundenbezogenen Bemühungen sind darüber hinaus die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Beurteilungen der Vertriebsformen durch Handelsvertreter und Abnehmer zu analysieren.

3.32 Handelsvertreter- und Kundensegment

Die drei wichtigsten Kriterien, die die Note des Handelsvertreters beim Kunden signifikant bestimmen, beeinflussen teilweise auch die Selbsteinschätzung des Handelsvertreters. Es sind "der allgemeine Einsatz für den Hersteller", "die fachlichen Kenntnisse" und "die Verkaufsbemühungen". Je stärker diese Kriterien ausgeprägt sind, um so besser wird der Handelsvertreter beurteilt. Durch die Nennung gleicher Kriterien kennen die Handelsvertreter ihre Stärken bzw. Schwächen. Entsprechendes gilt auch für die Bedeutung der Kriterien beim Reisenden in der Einschätzung durch den Handelsvertreter. Auch der Kunde beurteilt den Reisenden um so besser, je größer seine Verkaufsbemühungen und je ausgeprägter seine Persönlichkeitsmerkmale sind.

Diese ähnliche Einschätzung findet sich teilweise auch in den Beurteilungsprofilen wieder (vgl. Abbildung 52).

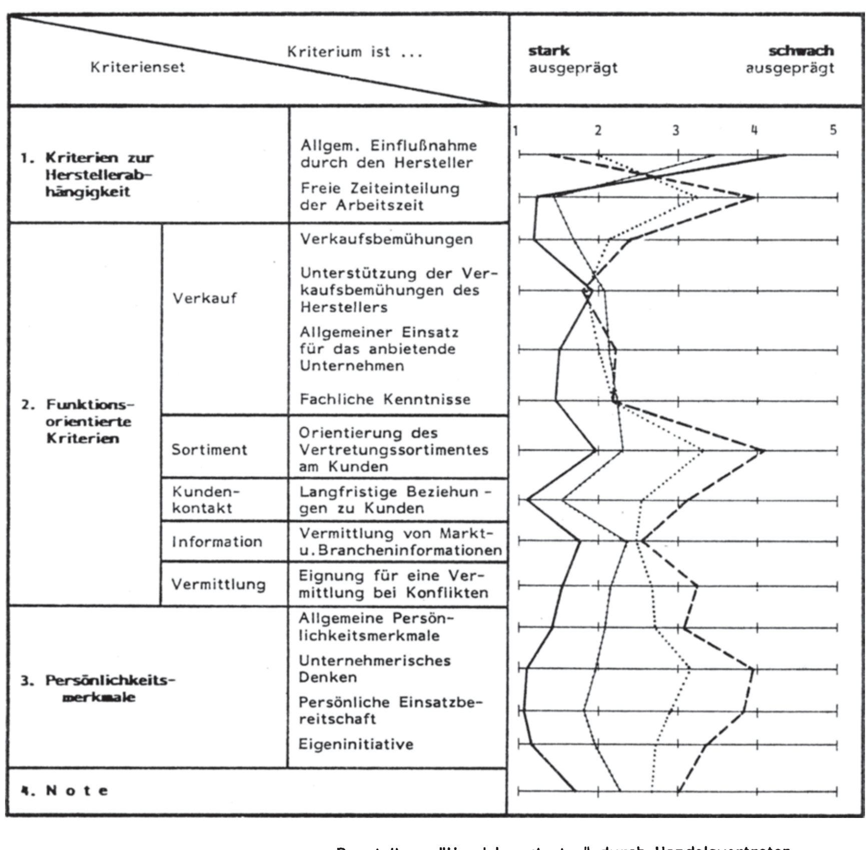


Abb. 52: Beurteilung der Vertriebsformen durch Handelsvertreter und Kunden im Vergleich (Mittelwerte)

Vor allem bei den Verkaufsfunktionen wird der Reisende von Handelsvertreter und Kunde nur unwesentlich verschieden beurteilt. Dabei ist es bedenklich, daß der Kunde jedoch auch den Handelsvertreter in diese Bandbreite der Beurteilungen miteinbezieht und nur bei den Verkaufsbemühungen einen geringfügigen Vorzug für ihn einräumt. Entgegen seiner eigenen Einschätzung hat sich der Handelsvertreter bisher nicht ausreichend gegenüber dem Reisenden profilieren können. Das gleiche trifft ebenfalls auf die Informationsfunktion zu. Der Handelsvertreter meint, daß er intensiv Markt- und Brancheninformationen vermittelt, während der Reisende vergleichsweise geringe Informationsaktivitäten entwickle. Der Kunde jedoch nimmt diese Unterschiede kaum wahr. Ein weiteres Mal bestätigt sich die bereits mehrfach getroffene Aussage, daß die Handelsvertreter die Informationsfunktion nur unzureichend ausfüllen, diesen Mangel aber nicht bemerken.

Bei den übrigen Kriterien schätzt sich der Handelsvertreter selbst um durchschnittlich o,6 Skalenpunkte stärker ein als der Kunde. Der Handelsvertreter muß hier, ebenso wie beim Hersteller, darauf achten, nicht in einer selbstzufriedenen Eigenbeurteilung zu verharren. Grundsätzlich ist die Ausgangsposition für eine Selbstkritik günstig, da die Kunden eine dem Handelsvertreter entgegenkommende Beurteilung aufweisen, was sich nicht zuletzt auch in der im Vergleich zum Reisenden guten Note ausdrückt.

Die Hypothesen zum Beurteilungsvergleich der Vertriebsformen durch Handelsvertreter und Kunden sind angesichts der vorliegenden Ergebnisse unterschiedlich zu bewerten:

- Die Beurteilungskriterien haben bei Handelsvertreter und Kunden ähnliche Bedeutung (Ablehnung von Hypothese H II.1.).

- Der Handelsvertreter schätzt sich selbst bei allen Beurteilungskriterien stärker ein als der Kunde ihn beurteilt (Annahme von Hypothese H II.2.).
- Handelsvertreter und Kunden beurteilen den Reisenden nicht bei allen Beurteilungskriterien gleich stark (Ablehnung von Hypothese H II.3.).

Von besonderem Interesse für das Handelsvertretermarketing sind nicht nur die eigenen Beurteilungen der Vertriebsformen im Vergleich zu den Marktpartnern, sondern auch der unmittelbare Vergleich der Meinungen von Herstellern und Kunden.

3.33 Hersteller- und Kundensegment

Hersteller und Kunden sind sich einig, daß der Handelsvertreter um so besser zu beurteilen ist, je stärker er sich für den Hersteller einsetzt, je ausgeprägter seine Verkaufsbemühungen sind und je weniger er seine Arbeitszeit frei einteilen kann. Damit zeigt sich, daß in der Beurteilung die Verkaufsaktivitäten im Vordergrund stehen und sich beide Marktpartner einen weniger selbständigen Handelsvertreter wünschen. Mit diesem Ergebnis bestätigt sich die Erfahrung einzelner Handelsvertreter, "daß die Betonung ihrer Selbständigkeit nicht immer ein zweckmäßiges Argument ist, weil die Gesprächspartner immer seltener Unternehmer, sondern selbst Angestellte sind"[1].

Auch in der Wichtigkeit der Kriterien zur Beurteilung des Reisenden gibt es bei Hersteller und Kunden weitgehende Überschneidungen. Beide benoten ihn um so besser, je stärker seine Verkaufsbemühungen, die Eigenititiative sowie die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale ausgeprägt sind.

---

1 Schenk, H.O., Spannagel, K., Wölk, A., a.a.O., S. 181.

Kriterienset		Kriterium ist ...	**stark** ausgeprägt — **schwach** ausgeprägt (1 2 3 4 5)
1. Kriterien zur Herstellerabhängigkeit		Allgem. Einflußnahme durch den Hersteller	
		Freie Zeiteinteilung der Arbeitszeit	
2. Funktionsorientierte Kriterien	Verkauf	Verkaufsbemühungen	
		Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	
		Allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen	
		Fachliche Kenntnisse	
	Sortiment	Orientierung des Vertretungssortimentes am Kunden	
	Kundenkontakt	Langfristige Beziehungen zu Kunden	
	Information	Vermittlung von Markt- u. Brancheninformationen	
	Vermittlung	Eignung für eine Vermittlung bei Konflikten	
3. Persönlichkeitsmerkmale		Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	
		Unternehmerisches Denken	
		Persönliche Einsatzbereitschaft	
		Eigeninitiative	
4. Note			

———— Beurteilung "Handelsvertreter" durch Hersteller

– – – – Beurteilung "Reisender" durch Hersteller

———— Beurteilung "Handelsvertreter" durch Kunden

·········· Beurteilung "Reisender" durch Kunden

Abb. 53: Beurteilung der Vertriebsformen durch Hersteller und Kunden im Vergleich (Mittelwerte)

Wie aus Abbildung 53 ersichtlich, hat jedoch der Handelsvertreter gerade bei den Kriterien "allgemeine Persönlichkeitsmerkmale" und "Eigeninitiative" sowohl bei den Herstellern als auch den Kunden einen Vorsprung vor dem Reisenden. Bei den Verkaufsbemühungen schätzen dagegen nur die Kunden den Handelsvertreter stärker ein als der Hersteller. Hierbei ist aber besonders beachtenswert, daß die Abnehmer die Verkaufsaktivitäten des Handelsvertreters noch mehr herausstellen als die Hersteller beim Reisenden.

Bei den übrigen mehr herstellerbezogenen Verkaufsbemühungen sehen die Hersteller zwischen Handelsvertreter und Reisendem eine sehr viel größere Diskrepanz als die Kunden, die dem Reisenden einen nur unwesentlich größeren Einsatz bescheinigen. Was besonders erstaunt, ist die Tatsache, daß die Hersteller vor allem die fachliche Qualifikation des Reisenden ungleich besser einschätzen als die Abnehmer, für die dieses Kriterium als besonders wichtig erachtet werden kann. Der Handelsvertreter muß versuchen, dem Hersteller die positive Einschätzung der Kunden zu verdeutlichen.

Eine ähnliche Beurteilung der Vertriebsformen durch Hersteller und Kunden ist bei der Sortiments- und Kundenkontaktfunktion sowie den Persönlichkeitskriterien festzustellen. Bei diesen Merkmalen wird der Handelsvertreter grundsätzlich stärker eingeschätzt als der Reisende. Eine verstärkte Profilierung des Handelsvertreters ist in diesen Bereichen nicht vordringlich.

Die Informations- und Vermittlungsfunktion wird von den Marktpartnern eher durchschnittlich bewertet. Gemäß dem dualen Konzept des Handelsvertretermarketing muß der Handelsvertreter in diesen Bereichen seine Vorzüge herausstellen, wobei er beim Kunden eine generell höhere Akzeptanz hat als beim Hersteller.

Eine abschließende Überprüfung der Hypothesen führt zu folgenden Aussagen:

- Die Beurteilungskriterien haben bei Hersteller und Kunden weitgehend gleich hohe Bedeutung (Ablehnung von Hypothese H III.1.).

- Kunden beurteilen den Handelsvertreter tendenziell besser als die Hersteller (Annahme von Hypothese H III.2.).

- Hersteller schätzen den Reisenden bei nahezu allen Kriterien stärker ein als die Kunden (Annahme von Hypothese H III.3.).

C. Implikationen aus den Untersuchungsergebnissen

"Die Profilierung der Handelsvertreter im Absatzkanal bedingt den Entwurf eines systematischen und geschlossenen Handelsvertreter-Marketings"[1]. Dabei kann man zwischen dem Dienstleistungsmarketing gegenüber den vertretenen Firmen und dem Sales Management gegenüber den Abnehmern unterscheiden.

Das Dienstleistungsmarketing umfaßt alle autonomen Entscheidungen des Handelsvertreters in der Pflege der vertretenen Unternehmungen sowie in der Akquisition bzw. Selektion neuer Vertretungen. Die Entscheidungen im Sales Management werden zwar ebenfalls selbständig getroffen, jedoch wird ihr Erfolg letztlich durch den Einsatz der Marketinginstrumente des Herstellers wie etwa Produktqualität, Preise und Konditionen, Lieferzeiten und Verkaufsförderung bestimmt. Für diese beiden Teilbereiche des Gesamtmarketings der Handelsvertretungen ergeben sich Implikationen aus den Untersuchungsergebnissen für die Aktivitäten des Handelsvertreters, um sich gegenüber dem Reisenden zu behaupten.

Neben den Erkenntnissen für das Handelsvertretermarketing lassen sich aus der vorliegenden Studie einige Schlußfolgerungen für die weitere theoriegestützte Forschung ziehen.

1. Implikationen für die weitere Forschung

Die vorliegende Untersuchung zur Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem weist sowohl in inhaltlicher als auch methodischer Hinsicht Ansatzpunkte weiterführender Forschungen auf.

---

1 Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, a.a.O., S. 139.

(1) Die direkte Gegenüberstellung von Handelsvertreter und Reisendem mittels eines identischen Kriterienkataloges hat sich grundsätzlich bewährt. Insbesondere die gleichzeitige Analyse von Hersteller- und Kundenurteilen konnte wertvolle Ansatzpunkte für diesen Bereich distributionspolitischer Forschung aufzeigen. Weiterführenden Studien bleibt es vorbehalten, eine Integration zwischen den bisher vorherrschenden quantitativen Untersuchungsansätzen und den hier vorliegenden qualitativen Resultaten herbeizuführen.

(2) Die Analyse der multiplen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Leistungsmerkmalen und ihren Bestimmungsfaktoren (unternehmens- und personenbezogene Merkmale) erbrachte teilweise vergleichsweise geringe Erklärungsbeiträge. Damit konnten die im Rahmen dieser Untersuchung angestrebten grundlegenden Beeinflussungsrichtungen in ihrer Tendenz lokalisiert werden. Zur weiterführenden Fundierung müßten eventuell ergänzende Einflußgrößen hinzugezogen werden (z.B. psychographische Merkmale).

(3) Die vorliegende einmalige Messung (Querschnittsanalyse) kann den Veränderungen in der Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem nicht gerecht werden. Von der zukünftigen Forschung sind daher Möglichkeiten einer dynamischen Betrachtungsweise zu erwarten. Ziel derartiger Längsschnittanalysen ist es vor allem, den Wandel einzelner Beurteilungsdimensionen auf Veränderungen der Umwelt zu erfassen (z.B. konjunkturelle Verschiebungen, rechtliche Änderungen).

(4) Die Erfassung der Beurteilungen der Vertriebsformen

durch Hersteller und Kunden erfolgte durch das Instrument der Befragung, wobei man durch die getrennte Erhebung in mehreren Befragungssegmenten keine direkten Verbindungen zwischen ihnen herstellen konnte. Zur Vertiefung wäre anzuregen, einzelne geschlossene Fallbeispiele zu beleuchten. In diesen Fällen sind Hersteller- und Kundenmeinungen über denselben Handelsvertreter oder Reisenden zu ermitteln.

(5) Die bisherige Forschung konzentrierte sich auf den personenbezogenen Vergleich "Handelsvertreter" versus "Reisender". Angesichts des umfangreichen Dienstleistungsangebots sowie der Beschäftigung eigener Mitarbeiter im Außendienst ist jedoch für die Zukunft eine Erweiterung des Systemvergleichs zu fordern. Denn das Unternehmen "Handelsvertretung" steht nicht allein in Konkurrenz zur Person des Reisenden sondern vielmehr zum gesamten Vertriebssystem (Reisendenorganisation, Logistik, Kundendienst) eines Herstellers.

Neben ihrer Bedeutung für die wissenschaftliche Forschung kommt den Untersuchungsergebnissen weiterhin Gewicht für die Maßnahmenplanung im Handelsvertretermarketing zu.

2. Implikationen für das Handelsvertretermarketing

2.1 Auswirkungen auf das Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben das Image von Handelsvertreter und Reisendem deutlich werden lassen. Dabei konnten Hauptmerkmale zur Kennzeichnung der Vertriebsformen durch Hersteller herausgefunden werden. Der Handelsvertreter wird demnach anhand der Dimensionen Dienstleistung,

Sales Management, unternehmerische Persönlichkeit, Herstellerabhängigkeit sowie Individualität bewertet. Besonders bemerkenswert ist die Trennung der Beurteilung des Handelsvertreters in herstellerorientierte Bemühungen ("Dienstleistung") und kundenorientierte Aktivitäten ("Sales Management"). Das bedeutet, daß die Hersteller intuitiv den Dualismus der Handelsvertreter erfassen, der jedoch durch die Literatur bislang sehr stark vernachlässigt wurde[1].

Mit seiner Dienstleistung und dem Sales Management muß sich der Handelsvertreter gegenüber dem "beruflichen Engagement" der Reisenden profilieren, das bei diesem dem Hersteller als eine der Hauptbewertungsdimensionen dient. Darüber hinaus konkurrieren die Vertriebsformen bei der Beurteilung der Persönlichkeit und der Herstellerabhängigkeit. Im Gegensatz zum Handelsvertreter wird beim Reisenden explizit die Kostenbelastung als Beurteilungskriterium herausgestellt, während der Handelsvertreter an seiner Individualität gemessen wird.

Diese Grobstruktur der Beurteilung zeigt zwar wichtige Ansätze für das Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen, jedoch sind die einzelnen Kriterien, die hinter diesen Dimensionen stehen, näher zu analysieren, um Richtung und Ausmaß der Beurteilung zu berücksichtigen.

Im Vergleich zum Reisenden sehen die Hersteller die Stärken des Handelsvertreters vor allem in:

- der geringen Kostenbelastung
- dem kundenorientierten Sortiment
- den langfristigen Kundenbeziehungen
- den Persönlichkeitsmerkmalen.

---

1 Die dualistische Betrachtungsweise wurde erstmals von Meffert herausgestellt, vgl. Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems,a.a.O.,S.83 ff.. Dieser Gedanke wurde später von Kimmeskamp in einer empirischen Untersuchung zur Rollenanalyse im Absatzkanal aufgegriffen, vgl. Kimmeskamp, G., Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen - Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel, a.a.O., S. 7 ff..

Als seine Hauptschwächen stellten sich dagegen heraus:

- die geringen Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten
- die wenig ausgeprägten, vor allem herstellerorientierten Verkaufsbemühungen
- die mangelnden fachlichen Kenntnisse
- die geringen Markterweiterungsaktivitäten
- die ungenügende Informationsvermittlung.

Projiziert man diese Ausprägungen auf die Hauptbewertungsdimensionen für den Handelsvertreter und Reisenden, so kann die Dienstleistung tendenziell als Schwachpunkt und das Sales Management eher als Stärke bezeichnet werden. Das dazu im Vergleich stehende berufliche Engagement des Reisenden wird dagegen einheitlich als vergleichsweise stärker eingeschätzt.

Während die Persönlichkeitsdimension beim Handelsvertreter höher eingestuft wird, ist die Herstellerabhängigkeit aus der Sicht der Unternehmungen ein Vorzug des Reisenden, da er stärker gesteuert und kontrolliert werden kann. Aus diesem Grunde wird auch die Individualität des Handelsvertreters negativ eingeschätzt, weil sie mit einer geringen Einflußnahme assoziiert wird.

Das Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen muß unmittelbar an diesem Stärken-/Schwächenprofil ausgerichtet werden. Unterteilt man das Gesamtdienstleistungsmix in die Bereiche Leistungs-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationsmix[1], so ergeben sich - in Abgrenzung zum Reisenden - in diesen Submixbereichen unterschiedliche Schwerpunkte für imagekorrigierende Strategien.

---

1 Diese Unterteilung hat sich nicht nur für das Marketing für Waren sondern auch für Dienstleistungen bewährt. So findet man beispielsweise bei Meffert ein Marketingmix für Kundendienstleistungen, vgl. Meffert, H., Zum Problem der Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für Curt Sandig, Hrsg. M. Geist und R. Köhler, Stuttgart 1981,S.344 ff..

Das Leistungsmix umfaßt alle Leistungsarten der Handelsvertretungen. Es setzt sich zusammen aus der Leistungsqualität, dem Leistungsprogramm und der Herstellerbetreuung.

Die Leistungsqualität bestimmt in hohem Ausmaß das Handelsvertreterimage. Sie beinhaltet z.B. die Verkaufsbemühungen, die Einsatzbereitschaft, die fachlichen Kenntnisse, die Erreichbarkeit. Zwar wird die Leistungsqualität der Handelsvertreter aufgrund ihrer persönlichen Einsatzbereitschaft teilweise positiv eingeschätzt, jedoch überwiegen die negativen Faktoren wie z.B. die mangelnden herstellerorientierten Verkaufsaktivitäten oder die zu geringe fachliche Qualifikation.

Der Trend zur Konzentration und die Entwicklung eigener Marketingstrategien des Handels erfordern in Zukunft einerseits hochqualifizierte Außendienstmitarbeiter, die weniger gebiets- als kundenorientiert eingesetzt werden. Andererseits ist zu beobachten, daß die Einzelhandelsreisenden zu Merchandisern werden, die ausschließlich am Point-of-Purchase eingesetzt werden[1]. Diese Polarisierung im Einsatz der Außendienstmitarbeiter zwingt den Handelsvertreter, sich aufgrund persönlicher und fachlicher Qualifikation gegenüber den angestellten Außendienstmitarbeitern als Key-Account-Manager zu profilieren. Gelingt ihm dies nicht, besteht die Gefahr, daß er als Vertriebsform nicht mehr in Betracht kommt, da er sich in der Schere zwischen "Kundenmanagement" und "Erfüllungsgehilfe am Regal" befindet.

Als Profilierungsstrategie empfiehlt es sich, daß der Handelsvertreter gegenüber dem Hersteller eine erhöhte Bereitschaft zur Teilnahme an Schulungs- oder Weiterbildungskursen zeigt. Darüber hinaus kann er für die Kundenpflege

---

1 Vgl. Goehrmann, K.E., Verkaufsmanagement - mit neuem Bewußtsein in die 80er Jahre, in: Marketing im Wandel, a.a.O., S. 158.

des Einzelhandels Reisende einsetzen und damit dem Hersteller ein Systemangebot unterbreiten.

Die zahlreichen Dienstleistungen der Handelsvertretungen lassen sich als Leistungsprogramm zusammenfassen. "Gerade in den Bereichen in denen die Handelsvertretung in einem ständigen Wettbewerb mit dem firmeneigenen Vertrieb steht, kann der Umfang des Dienstleistungsangebots für die Entscheidung zugunsten des Vertragsvertriebs mit Handelsvertretern ausschlaggebend sein"[1]. Zum Leistungsprogramm, das sowohl Handelsvertreter als auch Reisende bieten, gehören beispielsweise

- Beratung der vertretenen Unternehmung
- Verkauf
- Marktbeobachtung und -berichte
- Planung
- Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen.

Darüber hinaus umfaßt das Leistungsprogramm der Handelsvertretungen Dienstleistungen, die der Reisende nicht oder nur bedingt erbringt

- Führung eines Warenlagers und Warenzustellung
- Führung einer Werkstatt
- Unterhaltung eines Regaldienstes[2].

Diese zusätzlichen Dienstleistungen des Handelsvertreters sind besonders geeignet, sich gegenüber dem Reisenden zu

---

1 Voss, H., Handelsvertreter-Marketing, a.a.O., S. 1443.

2 Die Bedeutung dieser Dienstleistungen zeigt, daß 36,5 % der Handelsvertretungen ein Auslieferungslager (in der Nahrungs- und Genußmittelbranche 65,8 %), 11 % eine Werkstatt und im Nahrungs- und Genußmittelbereich 45,1 % einen Regaldienst unterhalten; vgl. Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf (Hrsg.), Ergebnisse der CDH-Statistik 1978, S. 18 ff..

profilieren. Im Extremfall entzieht sich der Handelsvertreter dem alleinigen Vergleich zum Reisenden, indem er ein Systemangebot vorlegt. Der Hersteller muß dann überlegen, ob es günstiger ist, eine Handelsvertretung mit umfangreichem Service einzuschalten oder Reisende und Verkaufsfahrer zu beschäftigen, einen Regaldienst einzurichten und Auslieferungsläger zu unterhalten.

Im Rahmen der Dienstleistung "Markt- und Bracheninformationen" ist ein Umdenken der Handelsvertreter erforderlich. Sie müssen bereit sein, den Herstellern über ihre Arbeitsweise, die Kunden und die Vorgänge im Markt regelmäßig zu berichten[1], um einerseits das Informationsbedürfnis der Unternehmungen zu befriedigen und andererseits dem Argument einer geringen Kontrollierbarkeit vorzubeugen.

Im Rahmen der Herstellerbetreuung werden schließlich alle kaufmännischen Leistungen abgewickelt. Dazu gehören beispielsweise die Beantwortung von Anfragen und die Rechnungsschreibungen. Das Instrument der Herstellerbetreuung kann als flankierende Maßnahme eingesetzt werden und dient nicht unmittelbar einer Profilierung gegenüber dem Reisenden.

Die Instrumente des Kontrahierungsmix (z.B. Provisionssätze, Vergütung zusätzlicher Leistungen) schlagen sich bei den Herstellern in der Beurteilung der Kostenbelastung nieder, die beim Handelsvertreter als vergleichsweise gering bezeichnet wird. Die hohe Zahl der Unternehmungen, die die Provisionsansprüche des Handelsvertreters als besonders sachlich gerechtfertigt sehen, unterstreicht, daß das Instrument "Provisionen" bislang im richtigen Maße eingesetzt wurde. Änderungen im Maßnahmenkonzept sind deshalb für diesen Bereich nicht vordringlich.

---

1 Vgl. Bethge, K.H., Mit Handelsvertretern erfolgreich verkaufen, in: MA 1977, Heft 2, S. 67 ff..

Das Distributionsmix hat gegenüber dem Hersteller eine nur untergeordnete Bedeutung. Im wesentlichen handelt es sich um die Organisation des Rücktransportes von Reklamationen.

Neben dem Leistungsmix kommt dem Kommunikationsmix ein besonderes Gewicht zur Profilierung des Handelsvertreters zu. Dabei kann man folgende Instrumente unterscheiden: Werbung, persönlicher Verkauf und Public Relations.

Neben der Akquisition neuer Kunden, d.h. persönlicher Verkauf von Dienstleistungen der Handelsvertretung, hat die Kommunikationspolitik eine wichtige imagebildende bzw. -korrigierende Funktion. "Der einzelne Handelsvertreter wird zu einer Berichtigung seines Berufsbildes allerdings weniger in der breiten Öffentlichkeit, sondern in erster Linie gegenüber seinen Kontaktpersonen ... beitragen können"[1]. Im persönlichen Gespräch lassen sich Vorurteile abbauen und das Leistungsprofil herausstellen.

Durch Public-Relations-Maßnahmen in Form von Broschüren mit Direct-Mail-Aktionen kann der Handelsvertreter darüber hinaus über Neuerungen in der Handelsvertretung berichten (z.B. Sortimentsänderungen, Einstellung neuer Mitarbeiter oder Erweiterung des Dienstleistungsangebotes). Neben diesen durch die einzelne Handelsvertretung durchzuführenden Maßnahmen können Gemeinschaftswerbungen der Handelsvertretungen eines Geschäftszweiges einen wichtigen Beitrag zur positiven Profilierung liefern[2].

Der Einsatz der Marketinginstrumente ist entsprechend den Anforderungen einer differenzierten Marktbearbeitung an

---

1 Schenk, H.O., Spannagel, R., Wölk, A., a.a.O., S. 29o.

2 Vgl. Voss, H., Handelsvertreter-Marketing, a.a.O., S. 1444.

die gebildeten Segmente anzupassen. Dabei stellte sich heraus, daß sich Hersteller mit homogenen Beurteilungen zu Segmenten zusammenfassen ließen und damit gezielten Imagestrategien erschließen.

Von den vier Segmenten sind drei für das Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen relevant. Es handelt sich um die Hersteller mit indifferentem Urteil, mit differenzierendem Urteil und mit Handelsvertreterorientierung. Die Hersteller des Segmentes mit Reisendenorientierung sind aufgrund ihrer großen Voreingenommenheit kaum für den Handelsvertreter zu gewinnen. Besondere Bemühungen, das negative Image abzubauen, sind nicht lohnenswert, da sie gemessen an ihrem Umsatz eine vergleichsweise geringe Bedeutung aufweisen.

Bei den Herstellern mit indifferentem Urteil ist dagegen das gesamte Leistungsprogramm und die Leistungsqualität der Handelsvertretung herauszustellen, da sie zum Reisenden keine wesentlichen Unterschiede wahrnehmen. Hier erscheint weniger eine Erhöhung der Leistungsqualität angebracht als die kommunikative Verdeutlichung der Vorteile der Handelsvertretungen.

Besondere Anforderungen an das Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen stellen die Unternehmungen mit differenzierendem Urteil. Hier genügt nicht der Versuch, durch Maßnahmen der Kommunikationspolitik eine Bewußtseinsänderung zu bewirken, sondern es müssen tatsächlich Änderungen in der Leistungsqualität erbracht werden. Im Vergleich zum Reisenden sind vor allem Schwachpunkte bei den Verkaufsaktivitäten, den fachlichen Kenntnissen, den Bemühungen um neue Kunden sowie der Informationsfunktion abzubauen.

Sowohl die Hersteller mit indifferentem als auch differenzierendem Urteil weisen einen überdurchschnittlichen Umsatz

auf. Es sind größere Unternehmungen, die bundesweit distribuieren. Damit der Handelsvertreter sich als ein adäquater Partner darstellt, der den Reisenden ersetzen kann, muß er seine Leistungsfähigkeit steigern. Nur durch eine größere Handelsvertretung läßt sich eine bemerkbare Leistungsverbesserung bei annehmbarer Kostenbelastung erzielen[1]. Die Handelsvertretung muß dabei nicht unbedingt selbst vergrößert werden, sondern der Handelsvertreter kann in vergleichsweise kurzer Zeit durch horizontale Kooperationen mit anderen Handelsvertretungen seine Dienstleistungen ausweiten. Als Kooperationsformen sind denkbar[2]:

- Bürogemeinschaften
- gemeinsame Auslieferungslager
- gemeinsame Ausmusterung und Musterhäuser.

Diese Kooperationsformen sind geeignet, das Leistungsprofil des Handelsvertreters gerade bei den größeren Unternehmungen zu verbessern.

Im Segment der Hersteller mit Handelsvertreterorientierung gilt es, die starke Position zu halten. Die hohe Zufriedenheit mit den Leistungen des Handelsvertreters drückt sich schließlich nicht nur in der positiven Note aus, sondern auch in der Entscheidung, einen ausscheidenden Handelsvertreter durch einen neuen zu ersetzen. Fast 91 % der Hersteller würden dem Reisenden einen Handelsvertreter vorziehen. Eine generelle Neuorientierung im Dienstleistungsmarketing der Handelsvertretungen ist für dieses Segment nicht notwendig.

---

1 Vgl. Meyerhöfer, W., Handelsvertretung in der Konsolidierungsphase, in: ifo-Schnelldienst,Nr. 5, 1972, S. 17.

2 Vgl. zu den Kooperationsformen Schenk, H.O., Spannagel, R., Wölk, A., a.a.O., S. 287 und S. 249 ff. und die dort angegebene Literatur. Die Bedeutung der Kooperation in der zukünftigen Entwicklung der Handelsvertretungen betont auch Tietz, B., a.a.O., S. 118.

2.2 Auswirkungen auf das Sales Management der Handelsvertretungen

Die Beurteilungskriterien für Handelsvertreter und Reisenden konnten bei den Kunden auf jeweils drei Dimensionen verdichtet werden. Diese Dimensionen veranschaulichen das interne Vorstellungsbild der Abnehmer von den Vertriebsformen und zeigen unmittelbar Ansatzmöglichkeiten für den Instrumenteeinsatz im Sales Management der Handelsvertretungen.

Der Handelsvertreter wird anhand seiner Kundenorientierung und Persönlichkeit, den Verkaufsaktivitäten sowie der Individualität gemessen. Während bei ihm die Kundenorientierung den höchsten Erklärungsbeitrag liefert, wird beim Reisenden diese Dimension nicht primär hinzugezogen. Sie weist den geringsten Erklärungsbeitrag auf. Der Reisende wird vielmehr durch seine Verkaufs- und Herstellerorientierung sowie durch die Persönlichkeit beschrieben. Damit bestätigt sich aus Kundensicht die Auffassung, daß der Reisende für "Produktkontakt", der Handelsvertreter dagegen für "Kundenkontakt" steht[1].

Wie aus der empirischen Untersuchung hervorgeht, wird der Handelsvertreter bei den meisten Kriterien stärker eingeschätzt als der Reisende. Ausnahmen bilden die fachlichen Kenntnisse, die Informationsfunktion sowie die Unterstützung der Herstellerbemühungen. Bei diesen Kriterien wird der Handelsvertreter gleich oder schlechter eingeschätzt als der Reisende. Hier empfiehlt sich unmittelbar eine Profilierung durch den Einsatz der Marketinginstrumente im Rahmen des Sales Management.

---

1 Vgl. Irgel, L., Wieder im Kommen: der Handelsvertreter, in: MJ 1976, S. 326.

In Analogie zu den Submixbereichen im Dienstleistungsmarketing lassen sich auch für das Sales Management gegenüber den Kunden die Bereiche des Leistungs-,Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationsmix unterscheiden. Grundsätzlich muß dabei zwischen den Maßnahmen differenziert werden, die zuerst den Handelsvertreter profilieren und denen, die vor allem die Leistungen des Herstellers hervorheben.

Im Leistungsmix kann sich der Handelsvertreter durch seine Leistungsqualität, das Leistungsprogramm, eine Dienstleistungsmarke und die Kundenbetreuung vom Reisenden abheben.

Die Kunden schätzen zwar im Rahmen der Leistungsqualität die Persönlichkeitsmerkmale des Handelsvertreters als stark ausgeprägt ein, jedoch sind die Verkaufsbemühungen im Vergleich zum Reisenden zu intensivieren sowie die fachliche Qualifikation zu erhöhen. Durch detaillierte Verkaufsplanungen mit eingehender Vorbereitung auf Gesprächspartner und Gesprächsinhalt, läßt sich eine positive Imagewirkung erzielen, die sich schließlich auch auf den Verkaufserfolg auswirkt[1].

Das Leistungsprogramm wird weitgehend durch die Produkte der vertretenen Unternehmungen bestimmt. Darüber hinaus gehört zu den Leistungen des Handelsvertreters die Informations- und Beratungstätigkeit. Sie stellt ein wichtiges Profilierungsinstrument dar, das bisher vernachlässigt wurde[2]. Aufgrund seiner breiten Markt- und Branchenkenntnisse kann er dem Kunden wertvolle Informationen vermitteln. Durch die Institutionalisierung z.B. eines Informations-

---

1 Vgl. zu diesen Aspekten auch Schröder, H., a.a.O., S. 54.

2 Vgl. Meffert, H., Die Information ist verbesserungsfähig, in HV + HM 1979, S. 1436 ff..

briefes kann das Leistungsprogramm sinnvoll abgerundet werden. Im Vergleich zum Reisenden wird er seine Beratungsfunktion verstärkt ausbauen und somit dem Kunden einen erweiterten Service anbieten.

Die Aktivitäten im Kontrahierungsmix werden durch den preispolitischen Spielraum festgelegt, den der Hersteller dem Handelsvertreter einräumt. Hier besteht keine direkte Möglichkeit, sich vom Reisenden zu unterscheiden. Dagegen haben die Maßnahmen in der Distributionspolitik eine große Bedeutung für die Abgrenzung vom Reisenden. Durch den Aufbau logistischer Systeme (z.B. Vertriebsläger, Einsatz von Spediteuren) werden Lieferzeiten verkürzt und somit dem Kunden ein hohes Lieferbereitschaftsniveau geboten[1]. In diesem Fall konkurriert der Handelsvertreter nicht mehr allein mit der Reisendenorganisation, sondern auch mit dem Distributionssystem der vertretenen Unternehmungen.

Bereits in der Untersuchung von Batzer/Meyerhöfer wurde deutlich, "daß es vielen Handelsfirmen nicht möglich war, eindeutig zu unterscheiden, ob es sich bei den Absatzmittlern der Lieferanten, mit denen sie zusammenarbeiten, um selbständige Handelsvertreter oder angestellte Reisende handelt"[2]. Das bestätigt auch die vorliegende Untersuchung, nach der eine große Zahl der Kunden glaubt, ihre Produkte direkt vom Hersteller zu beziehen. Stattdessen erhalten sie sie tatsächlich über Handelsvertreter oder Reisende. Durch den Einsatz der Instrumente des Kommunikationsmix muß der Handelsvertreter sowohl im persönlichen Verkauf als auch durch werbepolitische Maßnahmen seine berufliche Stel-

---

1 Vgl. Voss, H., Haumann, E.H., Quitzau, H., Das Auslieferungslager als zusätzliche Dienstleistung, in: Handelsvertreter-Handbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, Teil III, 4. S. 2 ff..

2 Batzer, E., Meyerhöfer, W., a.a.O., S. 93.

lung verdeutlichen. Eine Verwechslung mit dem Reisenden wird dadurch vermieden, was von besonderer Bedeutung ist, da der Handelsvertreter im Durchschnitt generell besser beurteilt wird als der Reisende.

Die positive Einstellung der Kunden gegenüber dem Handelsvertreter ist ebenfalls in den gebildeten Segmenten wiederzufinden. Danach existiert eine Gruppe von ca. 31 % der Abnehmer, die als besonders handelsvertreterorientiert bezeichnet werden kann (Segment I). Sie beurteilen den Handelsvertreter durchschnittlich um mehr als eine Note besser als den Reisenden. Eine aktuelle Notwendigkeit zur Änderung des Marketing der Handelsvertretungen gegenüber diesen Kunden besteht nicht. Bei den Kunden mit differenzierendem (Segment II) und indifferentem Urteil (Segment III) sind dagegen Maßnahmen erforderlich, um das vergleichsweise kritische Urteil zu ändern. Aber selbst diese Abnehmer benoten den Handelsvertreter nicht signifikant schlechter als den Reisenden, so daß von einer positiven Grundeinstellung ausgegangen werden kann.

Durch den auf die Kunden- und Herstellersegmente abgestimmten Einsatz der Marketinginstrumente können im Vergleich zum Reisenden positive Vorstellungen verfestigt und nachteilige Einstellungen der Marktpartner revidiert werden. Denn "obwohl derzeit von einer Renaissance des Handelsvertreters gesprochen wird, sollten Konsequenzen aus den Mängeln gezogen werden, um auch langfristig der Handelsvertretung die Existenzberechtigung zu garantieren, die ihr eigentlich zusteht"[1].

---

1 Meffert, H., Die Handelsvertretung in den 8oer Jahren, a.a.O., S. 787.

A n h a n g

I. Untersuchungsaufbau und Struktur der Befragungssegmente

Untersuchungsaufbau und Struktur der Befragungssegmente

Im Rahmen eines umfangreichen Forschungsprojektes zum Handelsvertretermarketing sollten Informationen über das Handelsvertreter- und Reisendenimage gewonnen werden. Dazu wurden in einer im 2. Quartal 1979 durchgeführten schriftlichen Befragung den drei Segmenten (Handelsvertreter, Hersteller, Kunden) jeweils 18 Items zur Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem vorgelegt[1]. Diese Items basieren einerseits auf Literaturstudien, andererseits auf Expertenbefragungen, so daß eine vollständige Erfassung aller zentralen Aspekte gewährleistet ist[2].

---

1 Vgl. den Fragebogen im Anhang; zu detaillierten Informationen über die Konzeption der Gesamtuntersuchung mit Explorationsphase, Vor- und Hauptuntersuchung vgl. Meffert, H., Kimmeskamp, G., Die Handelsvertretung im Meinungsbild von Industrie und Handel - Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung verschiedener Branchen, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg. H. Meffert, Nr. 22, Münster 198o, S. 3 ff..

2 Die Intensität der Zustimmung bzw. Ablehnung der einzelnen Items wurde durch Polaritäten gemessen. Vgl. zu den Ausprägungen den Fragebogen im Anhang. Streng mathematisch handelt es sich um Ordinalskalen. Aber"in social research, it is very difficult to find true interval-level measures. Usually, if distances between categories can be measured by some fixed unit, a natural zero point can also be established. Yet, a great many statistics assume no more than an ordinal level of measurement." Nie, N.H. et al., SPSS-Statistical Package für the Social Sciences, 2. Aufl., New York usw. 1975, S. 5; darüber hinaus wird in der Einstellungsforschung von einer semasiologischen Äquidistanz der Skalenpunkte ausgegangen, so daß der Rating-Skala Intervallskalenniveau unterstellt werden kann, vgl. Hammann, P., Erichson, B., Marktforschung, Stuttgart, New York 1978, S. 133 f.. Vgl. zur Interpretation der Skalenniveaus Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., a.a.O., S. 3 f.. Vgl. zum Problem der Fragenreihenfolge Noelle, E., Umfragen in der Massengesellschaft, Reinbek 1963, S. 121 f..

Insgesamt betrug die Rücklaufquote im Handelsvertretersegment 28 % (= 419 verwertbare Fragebögen), im Herstellersegment 44 % (= 4o2 verwertbare Fragebögen) und im Kundensegment 25 % (= 237 verwertbare Fragebögen)[1]. Aufgrund der Zufallsauswahl und des relativ hohen Rücklaufs sind verläßliche Aussagen über die Beurteilung der Vertriebsformen in den Segmenten und Branchen möglich[2].

Aus der Vielzahl der erhobenen demographischen Merkmale der Unternehmungen und Personen sollen hier nur die zur Charakterisierung der Befragungssegmente herangezogen werden, die sich unmittelbar auf die Stellung von Handelsvertreter und Reisendem beziehen[3].

In der Hauptstichprobe des Herstellersegmentes wurden Unternehmen befragt, die nur Handelsvertreter oder Handels-

---

1 Im Vergleich zu anderen empirischen Untersuchungen ist damit ein guter Erfolg erzielt worden, vgl. Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, München 1979, S. 44; Hafermalz, O., Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden 1976. Eine schriftliche Befragung von 1118 Reisenden in England erzielte z.B. nur einen Rücklauf von 15 % vgl. Forsyth, P., Unions March on Salesmen, in: Marketing, Nr. 2, 198o, S. 34ff..

2 Ein Vergleich mit sekundärstatistischem Material für das Handelsvertretersegment zeigt die Repräsentativität der Stichprobe, vgl. Kimmeskamp, G., Tätigkeitsbereiche und Dienstleistungsangebot von Handelsvertretungen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg. H. Meffert, Nr. 18, Münster 1979, S. 3 ff..

3 Alle statistischen Auswertungen der Daten wurden am Rechenzentrum der Universität Münster durchgeführt mit Hilfe des Computerprogramms "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS) Version 8, vgl. zur Programmbeschreibung Nie, H.H. et al., a.a.O.; Hull, C.H., Nie, N.H., SPSS Update, New York usw. 1979; eine deutschsprachige Programmübersicht liegt vor von Beutel, P., et al., SPSS 7 - Statistik Programmsystem für die Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Stuttgart - New York 1978.

vertreter und Reisende im Vertrieb beschäftigen. Häufig werden zu diesen Vertriebsformen zusätzlich Innendienstsachbearbeiter und Techniker eingesetzt. Tabelle I veranschaulicht die Vertriebsstruktur der Unternehmungen. Die Einzelgruppen lassen sich zusammenfassen in 116 Unternehmungen mit gemischtem Vertrieb und 257 Unternehmungen mit alleinigem bzw. vorrangigem Vertrieb durch Handelsvertreter.

Vertriebsstruktur	Zahl der Unternehmen	Schwerpunkt des Vertriebs
Reisende + Handelsvertreter	65	116 Unternehmen mit gemischtem Vertrieb durch Handelsvertreter und Reisende
Reisende + Handelsvertreter + Innendienstsachbearbeiter	38	
Reisende + Handelsvertreter + Techniker	13	
Handelsvertreter	151	257 Unternehmen mit alleinigem Vertrieb durch Handelsvertreter (ohne Reisende)
Handelsvertreter + Innendienstsachbearbeiter	70	
Handelsvertreter + Techniker	14	
Handelsvertreter + Innendienstsachbearbeiter + Techniker	22	

Tab. I : Vertriebsstruktur des Herstellersegmentes

Eine Differenzierung nach Wirtschaftsbereichen zeigt, daß der alleinige Vertrieb durch Handelsvertreter besonders in der Konsumgüterbranche durchgeführt wird, während dagegen der Vertrieb im Wirtschaftszweig Nahrungs- und Genußmittel überdurchschnittlich häufig gemischt organisiert ist (vgl. Tabelle II.).

Vertriebsmerkmale / Branche	Vertriebsstruktur[a]		Zahl der Reisenden[b]		Zahl der Handelsvertreter		Zahl der Auslandsreisenden		Zahl der Auslandsvertreter	
	nur Handelsvertreter	Handelsvertret. + Reisende	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Grundstoffe	14,8	14,7	9	18,2	12	13,2	1	0,0	7	6,8
Investitionsgüter	21,4	17,2	5	3,5	10	8,7	14	21,0	18	16,6
Industrielle Ge- und Verbrauchsgüter	18,7	18,1	9	12,1	10	6,6	8	6,3	10	12,0
Konsumgüter	23,3	19,8	5	5,7	10	7,5	2	1,7	6	10,2
Nahrungs- und Genußmittel	21,8	3o,2	13	22,4	28	15,9	3	3,3	7	10,6

a) Angaben in %; Lesebeispiel: 14,8 % aller Unternehmen, die nur Handelsvertreter beschäftigen kommen aus der Grundstoffbranche

b) $\bar{x}$ = arithmetischer Mittelwert
s = Standardabweichung

Tab. II: Vertriebsstruktur und Zahl der pro Hersteller beschäftigten Reisenden und Handelsvertreter in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen

Dies drückt sich auch in der pro Hersteller absolut beschäftigten Zahl der Reisenden und Handelsvertreter aus[1]. Dagegen ist die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb im Investitions- und Konsumgüterbereich sehr viel niedriger. Die hohe Zahl der Auslandsreisenden bzw. -vertreter in der Investitionsgüterbranche erklärt sich vor allem durch die besondere Exportorientierung dieses Wirtschaftszweiges.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Handelsvertretungen ist aus Tabelle III ersichtlich. Danach ist ihr Umsatzanteil in allen Branchen höher als der der Reisenden[2]. Bei der Verteilung der Sortimentsanteile fällt auf, daß nicht nur Reisende hauptsächlich alle Produktgruppen betreuen, sondern auch Handelsvertreter. Das widerspricht der häufig angeführten Aussage, daß Handelsvertreter nur für Randsortimente eingesetzt werden.

Neben der Hauptstichprobe wurden zufällig 27 Hersteller ausgewählt, die nur mit Reisenden arbeiten. Diese ergänzende Gruppe wurde aus Vergleichsgründen gebildet. Sie beschäftigt durchschnittlich 56 Reisende und 43 Auslandsreisende.

---

1 Zur Berechnung der statistischen Kenngrößen in Tabelle II vgl. Bleymüller, J., Gehlert, G., Statistische Formeln und Tabellen, München 1979, S. 1o, 13 f..

2 Diesen Sachverhalt belegen auch sekundärstatistische Erhebungen: "Der Umsatzanteil der Handelsvertreter beträgt ... zwei Drittel aller Umsätze, die durch Verkaufsorganisationen vermittelt worden sind", Voss, H., Handelsvertreter - modern und leistungsfähig, in: Handelsvertreter-Handbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, S. 2; der absolute Umsatz der Handelsvertreter beträgt mehr als 35o Mrd. DM, vgl. Jeske, J.J., Der Musterkoffer reicht schon längst nicht mehr, in: FAZ Nr. 281 vom 3.12.1977, S. 11; o.V., Handelsvertreter setzen viel um, in Handelsblatt Nr. 243 vom 19.12.1977, S. 11.

Merkmal / Branche	Anteil an der Gesamtstichprobe a)	Umsatzanteil b)			Sortimentsanteil der Vertriebsform					
					Handelsvertreter			Reisender		
		Handelsvertret.	Reisende	Direktgeschäft	alle Produktgruppen	größter Teil d. Produktgruppen	wenige Produktgruppen	alle Produktgruppen	größter Teil d. Produktgruppen	wenige Produktgruppen
Grundstoffe	15,9	48	36	41	63	27	9	78	15	7
Investitionsgüter	20,6	57	29	33	77	19	4	77	23	-
Industrielle Ge- und Verbrauchsgüter	18,7	48	45	37	62	30	8	71	20	9
Konsumgüter	21,6	59	35	33	82	15	3	90	3	7
Nahrungs- und Genußmittel	23,2	62	32	29	81	13	6	72	22	6

a) Umfang der Stichprobe n = 402
b) Zeilensumme ≠ 100 %, da Bezugsbasis = Zahl der Nennungen

Tab.III: Merkmale der Verkaufsorganisation bei Herstellern in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen (alle Angaben in %)

In Analogie zur Tabelle III sind in Tabelle IV der Umsatz- und Sortimentsanteil von Handelsvertreter und Reisendem aus Kundensicht erstellt. Danach erscheint eine Diskrepanz zu den Ergebnissen des Herstellersegmentes vorzuliegen. Tatsächlich bezeichnen die Hersteller durchschnittlich 34 % ihres Umsatzes als Direktgeschäft, während die Kunden ihrer Meinung nach 55 % des Einkaufswertes direkt vom Hersteller beziehen. Ein Hauptgrund kann darin liegen, daß Handelsvertreter und Reisende einen Teil der Geschäfte mittels Telefon oder Fernschreiber abwickeln. Die Kunden bezeichnen dies als Direktgeschäft, während der Hersteller nur die Tätigkeit des Innendienstsachbearbeiters als Direktgeschäft einordnet[1].

Vor dem Hintergrund dieser Segmentstrukturen von Herstellern und Kunden sind die Kriterien, die zur Beurteilung von Handelsvertreter und Reisendem in der Literatur genannt werden, zu diskutieren und Einflußgrößen dieser Beurteilungen zu analysieren. Auf der Grundlage der literaturgestützten Forschung ist ein Hypothesengerüst abzuleiten und anschließend empirisch zu überprüfen. Diese generelle Vorgehensweise gilt sowohl für das Hersteller- als auch Kundensegment.

---

1 Diese These wird durch Ergebnisse im Handelsvertretersegment unterstützt. Demnach wickeln Handelsvertreter durchschnittlich 28 % ihrer Aufträge über Telefon oder Telex ab.

Merkmal / Branche	Anteil an der Stichprobe[a]	Bezugsquellen[b]				Umfang des bezogenen Sortiments					
						von Handelsvertretern			von Reisenden		
		Reisende	Handelsvertreter	Hersteller direkt	Zentrale	gesamtes Sortiment	wesentl. Teile	ergänzende Teile	gesamtes Sortiment	wesentl. Teile	ergänzende Teile
Grundstoffe	11,0	18	16	69	24	-	22	78	6	41	53
Investitionsgüter	11,0	14	20	79	6	5	27	68	-	20	80
Industrielle Ge- u. Verbrauchsgüter	24,9	15	19	63	33	8	46	46	10	43	47
Konsumgüter	31,2	21	30	47	30	13	46	41	8	43	49
Nahrungs- und Genußmittel	21,9	21	24	36	30	8	51	41	11	48	41

a) Umfang der Stichprobe n = 237

b) gemessen am Einkaufswert in %; Zeilensumme ≠ 100 %, da Bezugsbasis = Zahl der Nennungen

Tab.IV.: Einkaufsstruktur der Kunden in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen (alle Angaben in %)

II. Fragebögen der Untersuchung

1. Fragebogen "Hersteller"

WESTF. WILHELMS-UNIVERSITÄT

INSTITUT FÜR MARKETING

DIREKTOR: PROF. DR. H. MEFFERT

FRAGEBOGEN

In welchem der nachfolgend genannten Geschäftsbereiche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?
(bitte eine Möglichkeit ankreuzen)

1
7

Stahl, Eisen, Halbfabrikate	(11)	
Papier und Pappen	(12)	
Garne	(13)	
Bauwesen	(14)	
Elektrotechnik	(21)	
Maschinen (einschl. Zubehör)	(22)	
Fahrzeuge	(23)	
Techn. Bedarf, Eisenwaren, Werkzeuge	(31)	
chemische Erzeugnisse, Kunststoffe, Lacke	(32)	
Sanitärsbedarf	(33)	
Verpackungsmittel	(34)	
Haushaltswaren (Glas, Keramik, Schmuck	(41)	
Textil, Bekleidung, Lederwaren	(42)	
Möbel	(43)	
Lebensmittel, Süßwaren	(51)	
Weine, Spirituosen	(52)	

Zu welcher der nachfolgenden Gruppen zählt Ihr Unternehmen?

Hersteller	(1)	
Großhändler	(2)	
Importeur von Handelswaren	(3)	

9

Welche der genannten Möglichkeiten unterhält Ihr Unternehmen in Vertrieb und Kundenbetreuung?
(bitte ankreuzen)

Reisende im Verkauf	(1)	
Handelsvertreter	(2)	
Innendienstsachbearbeiter, die auch Kunden besuchen	(3)	
Techniker im Außendienst	(4)	
sonstiges	(5)	

12

Ein Hersteller (oder auch Importeur) kann seine Produkte mit einem eigenen Außendienst - also mit angestellten Reisenden - oder auf vertraglicher Basis durch Handelsvertreter verkaufen. Wir möchten von Ihnen wissen, wie Sie heute Handelsvertreter und Reisende beurteilen. Dazu nennen wir Ihnen im folgenden einige Merkmale, mit denen man Handelsvertreter und Reisende beschreiben kann. Auf der nebenstehenden Skala können Sie durch einfaches Ankreuzen Ihre Meinung vermerken. Kreuzen Sie bitte jeweils für Handelsvertreter und Reisenden den Skalenpunkt an, der Ihren gegenwärtigen Erfahrungen am besten entspricht.

	Handelsvertreter			K2	Reisende			
Verkaufsbemühungen	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	7	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	25
langfristige Beziehungen zu Kunden	ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Erweiterung des Kundenkreises	findet intensiv statt	o—o—o—o—o	findet nicht statt		findet intensiv statt	o—o—o—o—o	findet nicht statt	
fachliche Kenntnisse	sind umfangreich vorhanden	o—o—o—o—o	sind nicht vorhanden		sind umfangreich vorhanden	o—o—o—o—o	sind nicht vorhanden	
Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Eignung für eine Vermittlung zwischen Industrie und Handel bei Konflikten	ist in hohem Maß gegeben	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß gegeben	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen	erfolgt in hohem Maße	o—o—o—o—o	erfolgt nicht		erfolgt in hohem Maße	o—o—o—o—o	erfolgt nicht	
allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
unternehmerisches Denken	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
persönliche Einsatzbereitschaft (z.B. mehr als 4o Std./Woche)	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
Provisions-(Gehalts-)ansprüche	sind sachlich begründet	o—o—o—o—o	sind nicht sachlich begründet		sind sachlich begründet	o—o—o—o—o	sind nicht sachlich begründet	
Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller (z.B. Regalpflege, Kundendienst)	wird separat vorgenommen	o—o—o—o—o	ist in Provision/Gehalt enthalten		wird separat vorgenommen	o—o—o—o—o	ist in Provision/Gehalt enthalten	
Eigeninitiative	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
Gesamtbild des Vertretungssortimentes	orientiert sich an Kundenwünschen	o—o—o—o—o	orientiert sich an Herstellerwünschen		orientiert sich an Kundenwünschen	o—o—o—o—o	orientiert sich an Herstellerwünschen	
allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller (z.B. Tourenplanung, Berichtswesen)	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
freie Einteilung der Arbeitszeit	ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Kostenbelastung für den Hersteller	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	24	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	42

Gestatten Sie uns bitte abschließend noch einige Fragen zu Ihrem Unternehmen. Die Angaben werden - wie alle übrigen Antworten - selbstverständlich vertraulich behandelt.

Betrachten Sie bitte einmal Ihr gesamtes Produktangebot. Konzentriert sich Ihre Produktpalette auf eine bestimmte Warengruppe oder verkaufen Sie eine Reihe von Waren, die sehr verschieden voneinander sind (wie z. B. Wein oder Süßwaren/Schränke oder Tische)?
(bitte ankreuzen)

K5

Überwiegend eine Warengruppe (1) ☐ 7
mehrer Warengruppen (2) ☐

Wieviele solcher Warengruppen bieten Sie insgesamt an?

Anzahl: ☐ 8

Wieviele dieser Warengruppen stammen aus ausländischer Produktion (Handelswaren)?

Anzahl: ☐ 12

Wie hoch war Ihr gesamter Umsatz 1978?
(bitte auf volle Mio.DM runden; ohne MWST)

Umsatz: ☐ 14

Welche Umsatzanteile entfallen dabei auf importierte bzw. exportierte Produkte (beim Import nur Handelswaren angeben;keine Rohstoffe, d.h. Vorprodukte)?

Importumsatz = ☐ % des gesamten Umsatzes 17
Exportumsatz = ☐ % des gesamten Umsatzes 19

Wer sind Ihre Hauptabnehmergruppen?
(bitte ankreuzen)

Endverbraucher	(1)		21
Wiederverkäufer (Händler)	(2)		
Weiterverarbeiter (Industriebetriebe)	(3)		
Handwerksbetriebe	(4)		
öffentliche Betriebe	(5)		

Wieviele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen insgesamt?

Zahl der Beschäftigten: ☐ 23

Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Gründungsjahr: ☐ 27

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?
(bitte ankreuzen)

Einzelunternehmung	(1)		31
oHG	(2)		
KG	(3)		
GmbH	(4)		
GmbH & Co KG	(5)		
AG	(6)		

In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen angesiedelt?

Bundesland: [ ] 32

Wie groß ist der Ort, in dem Ihr Unternehmen seinen Sitz hat?

unter 10.000	(1)		34
10.000 - unter 50.000	(2)		
50.000 - unter 100.000	(3)		
100.000 - unter 250.000	(4)		
250.000 - unter 500.000	(5)		
500.000 - unter 1000.000	(6)		
über 1.000.000	(7)		

Wieviele Zweigwerke hat Ihr Unternehmen (Produktionsstätten)?
(Keine = 0)

Zahl der Zweigwerke: [ ] 35

Wieviele Außenläger unterhält Ihr Unternehmen?
(Keine = 0)

Zahl der Außenläger: [ ] 37

Wer unterhält die Außenläger?
(bitte ankreuzen)

Unsere Unternehmung selbst	(1)		39
Speditionsfirmen	(2)		
Handelsvertreter	(3)		

Wieviele Ihrer Handelsvertreter unterhalten ein eigenes Lager?

Zahl der Handelsvertreterläger: [ ] 4o

Wieviele Reisende bzw. Handelsvertreter beschäftigt Ihr Unternehmen in der Bundesrepublik?

Zahl der Reisenden [ ] 42
Zahl der Handelsvertreter [ ] 44

Falls Sie Ihre Erzeugnisse exportieren: Wieviele Reisende bzw. Handelsvertreter sind im Ausland für Ihr Unternehmen tätig?

Zahl der Reisenden im Ausland [ ] 46
Zahl der Handelsvertreter im Ausland [ ] 48

Nach welchen Gesichtspunkten haben Sie Ihren Vertrieb organisiert?
(bitte ankreuzen)

Bei den Handelsvertretern				Bei den Reisenden
☐	5o (1)	räumlich (z.B. nach Bundesländern, Postleitzonen)	51 (1)	☐
☐	(2)	nach Kundengruppen (z.B. Großhandel, Warenhäuser)	(2)	☐
☐	(3)	nach Produktgruppen	(3)	☐

Bitte betrachten Sie einmal die Zusammensetzung Ihres gesamten Umsatzes. Welchen Umsatzanteil erzielen Ihre Handelsvertreter, welchen Ihre Reisenden und wie hoch ist der Anteil aus den Geschäften, die mit Kunden direkt abgewickelt wurden? (bitte schätzen Sie Ihre Angaben in Prozent)

Umsatzanteil der Handelsvertreter	☐	52
Umsatzanteil der Reisenden	☐	54
Umsatzanteil aus Direktgeschäften	☐	56

Seit wann arbeitet Ihr Unternehmen mit Handelsvertretern zusammen?

Zahl der Jahre ☐ 58

Welchen Anteil Ihrer gesamten Erzeugnisse vertreiben Sie mit Handelsvertretern bzw. Reisenden? (bitte ankreuzen)

Handelsvertreter				Reisende
☐	61 (1)	alle Produktgruppen	62 (1)	☐
☐	(2)	die meisten Produktgruppen	(2)	☐
☐	(3)	nur wenige Produktgruppen	(3)	☐

Wenn einer Ihrer Handelsvertreter seine Tätigkeit für Ihr Unternehmen beendet, wodurch werden Sie ihn ersetzen?

(1) durch einen neuen Handelsvertreter	☐	63
(2) durch einen eigenen Reisenden	☐	

Zum Abschluß gestatten Sie uns bitte einige Fragen zu Ihrer Person.

Sie sind

männlich	☐	(1)	72
weiblich	☐	(2)	

Wie alt sind Sie?

Jahre ☐ 73

Welche Berufsausbildung haben Sie? 75

kaufm. Lehre	(1)	
techn. Lehre	(2)	
Fachhochschule (z.B. Ing.grad.)	(3)	
abgeschlossenes Universitätsstudium	(4)	

Welche Stellung haben Sie in Ihrem Unternehmen?
(bitte ankreuzen) 76

Alleininhaber	(1)
Mitinhaber	(2)
Geschäftsführer	(3)
Verkaufsleiter (Innendienst)	(4)
Verkaufsleiter (Außendienst)	(5)

Wie lange sind Sie in Ihrer jetzigen Position tätig? (bitte in Jahren angeben) ☐ 77

Wie lange sind Sie insgesamt in Ihrem jetzigen Unternehmen tätig? ☐ 79

Wie oft haben Sie mit Ihren Handelsvertretern persönlichen Kontakt (einschl. Telefon)?

K6

Anzahl der Kontakte pro Monat: ☐ 7

Welcher Anteil Ihrer Arbeitszeit entfällt auf die Zusammenarbeit mit den Handelsvertretern? (bitte in Prozent schätzen) ☐ % 1o

Wie beurteilen Sie alles in allem Reisende und Handelsvertreter?
Bitte geben Sie jedem eine Note nach folgendem Muster:

sehr gut: 1
gut: 2
befriedigend: 3
ausreichend: 4
mangelhaft: 5

Note für Reisende: ☐ 18

Note für Handelsvertreter: ☐ 19

2. Fragebogen "Kunden"

WESTF. WILHELMS-UNIVERSITÄT

INSTITUT FÜR MARKETING

DIREKTOR: PROF. DR. H. MEFFERT

FRAGEBOGEN

In welchem Geschäftsbereich (Branche) ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?

1
7

Hauptgeschäftsbereich: [ ]

Zu welcher der im folgenden genannten Unternehmensarten zählt Ihr Unternehmen?
(bitte eine Möglichkeit ankreuzen)

9

Industriebetrieb	(1)	
Einkaufsverband/ Genossenschaft	(2)	
Cash und Carry Markt	(3)	
Fachgroßhandel	(4)	
Discountbetrieb	(5)	
Warenhaus oder anderer Filialbetrieb	(6)	
Facheinzelhandel	(7)	

Bitte betrachten Sie einmal Ihren gesamten Einkauf. In welchem Umfang beziehen Sie Ihre Produkte von den im folgenden genannten Bezugsquellen? Bitte schätzen Sie Ihre Angaben nach den gesamten Einkaufswerten und notieren die entsprechende Prozentzahl.

10

Einkaufsanteil von Reisenden	%
Einkaufsanteil von Handelsvertretern	%
Direktbezug von Herstellern	%
Bezug über eine Einkaufszentrale	%
	100 %

Welche Teile Ihres Sortiments kaufen Sie von Handelsvertretern, welche von Reisenden? (bitte ankreuzen)

von Handelsvertretern				von Reisenden	
18	[ ]	(1) gesamtes Sortiment	(1)	[ ]	19
	[ ]	(2) wesentliche Teile	(2)	[ ]	
	[ ]	(3) ergänzende Teile	(3)	[ ]	

Ein Hersteller (oder auch Importeur) kann seine Produkte mit einem eigenen Außendienst - also mit angestellten Reisenden - oder auf vertraglicher Basis durch Handelsvertreter verkaufen. Wir möchten von Ihnen wissen, wie Sie heute Handelsvertreter und Reisende beurteilen. Dazu nennen wir Ihnen im folgenden einige Merkmale, mit denen man Handelsvertreter und Reisende beschreiben kann. Auf der nebenstehenden Skala können Sie durch einfaches Ankreuzen Ihre Meinung vermerken. Kreuzen Sie bitte jeweils für Handelsvertreter und Reisenden den Skalenpunkt an, der Ihren gegenwärtigen Erfahrungen am besten entspricht.

Merkmal	Handelsvertreter K2				Reisende			
Verkaufsbemühungen	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	7	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	25
langfristige Beziehungen zu Kunden	ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Erweiterung des Kundenkreises	findet intensiv statt	o—o—o—o—o	findet nicht statt		findet intensiv statt	o—o—o—o—o	findet nicht statt	
fachliche Kenntnisse	sind umfangreich vorhanden	o—o—o—o—o	sind nicht vorhanden		sind umfangreich vorhanden	o—o—o—o—o	sind nicht vorhanden	
Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Herstellers	ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Eignung für eine Vermittlung zwischen Industrie und Handel bei Konflikten	ist in hohem Maß gegeben	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß gegeben	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Vermittlung von Markt- und Brancheninformationen	erfolgt in hohem Maße	o—o—o—o—o	erfolgt nicht		erfolgt in hohem Maße	o—o—o—o—o	erfolgt nicht	
allgemeiner Einsatz für das anbietende Unternehmen	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
unternehmerisches Denken	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
persönliche Einsatzbereitschaft (z.B. mehr als 4o Std./Woche)	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
Provisions-(Gehalts-)ansprüche	sind sachlich begründet	o—o—o—o—o	sind nicht sachlich begründet		sind sachlich begründet	o—o—o—o—o	sind nicht sachlich begründet	
Vergütung zusätzlicher Leistungen durch den Hersteller (z.B. Regalpflege, Kundendienst)	wird separat vorgenommen	o—o—o—o—o	ist in Provision/Gehalt enthalten		wird separat vorgenommen	o—o—o—o—o	ist in Provision/Gehalt enthalten	
Eigeninitiative	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
Gesamtbild des Vertretungssortimentes	orientiert sich an Kundenwünschen	o—o—o—o—o	orientiert sich an Herstellerwünschen		orientiert sich an Kundenwünschen	o—o—o—o—o	orientiert sich an Herstellerwünschen	
allgemeine Einflußnahme durch den Hersteller (z.B. Tourenplanung, Berichtswesen)	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
freie Einteilung der Arbeitszeit	ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden		ist in hohem Maß vorhanden	o—o—o—o—o	ist nicht vorhanden	
Kostenbelastung für den Hersteller	ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt		ist stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	ist schwach ausgeprägt	
allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	24	sind stark ausgeprägt	o—o—o—o—o	sind schwach ausgeprägt	42

Gestatten Sie uns bitte abschließend noch einige Fragen zu Ihrem Unternehmen. Die Angaben werden - wie alle übrigen Antworten - selbstverständlich vertraulich behandelt.

Betrachten Sie bitte einmal Ihr gesamtes Produktangebot. Konzentriert sich Ihre Produktpalette auf eine bestimmte Warengruppe oder verkaufen Sie eine Reihe von Waren, die sehr verschieden voneinander sind (z.B. Wein oder Süßwaren, Schränke oder Tische)?
(bitte ankreuzen)

K5

überwiegend eine Warengruppe	☐	(1)	7
mehrere Warengruppen	☐	(2)	

Wieviele solcher Warengruppen bieten Sie insgesamt an?

Zahl der Warengruppen: ☐ 8

Wie hoch war Ihr gesamter Umsatz 1978?
(in DM ohne MWST)

Umsatz: ☐ 12

Wer sind Ihre Hauptabnehmergruppen?
(bitte ankreuzen)

Endverbraucher	(1)	☐	15
Wiederverkäufer (Händler)	(2)	☐	
Weiterverarbeiter (Industriebetriebe)	(3)	☐	
Handwerksbetriebe	(4)	☐	
öffentliche Betriebe	(5)	☐	

Wenn Sie Großhändler sind: Wie groß ist Ihre Lagerfläche?

Lagerfläche: ☐ 17

Wenn Sie Einzelhändler sind: Wie groß ist Ihre Verkaufsfläche?

Verkaufsfläche: ☐ 21

Wenn Sie in einem Unternehmen mit mehreren Geschäftsstellen arbeiten, wo sind Sie beschäftigt? (bitte ankreuzen)

in einer der Niederlassungen/Filialen	(1)	☐	25
in der Zentrale/Hauptverwaltung	(2)	☐	

Wieviele Filialen hat Ihr Unternehmen insgesamt?

Anzahl: ☐ 26

Wieviele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen insgesamt?

Zahl der Beschäftigten: [ ] 28

Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Gründungsjahr: [ ] 32

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

Einzelunternehmung	(1)		36
oHG	(2)		
KG	(3)		
GmbH	(4)		
GmbH & Co KG	(5)		
AG	(6)		

In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen angesiedelt (Stammsitz)?

Bundesland: [ ] 37

Wie weit erstreckt sich Ihr Angebot?
(bitte ankreuzen)

regional begrenzt	(1)		39
bundesweit	(2)		

Wie groß ist der Ort, in dem Ihr Unternehmen seinen Sitz hat?

unter 10.000	(1)		4o
10.000 - unter 50.000	(2)		
50.000 - unter 100.000	(3)		
100.000 - unter 250.000	(4)		
250.000 - unter 500.000	(5)		
500.000 - unter 1.000.000	(6)		
über 1.000.000	(7)		

Nach welchen Gesichtspunkten haben Sie Ihren Einkauf organisiert?
(bitte ankreuzen)

[ ] (1) nach Bezugsquellen (Lieferanten) 41

[ ] (2) nach eigenen Sortimentsgruppen

[ ] (3) nach speziellen Produktmerkmalen (z.B. Neuheitsgrad, Erklärungsbedürftigkeit)

Wieviele Personen in Ihrem Unternehmen sind mit dem Einkauf beschäftigt?

Zahl der Einkäufer: ☐ 42

Welche anderen Aufgaben (außer dem Einkauf und damit verbundene Tätigkeiten) haben diese Personen?

.... 44

Wer entscheidet über den endgültigen Kauf einer Ware?

☐ (1) Einkäufer allein 48
☐ (2) Einkaufsleiter allein
☐ (3) Inhaber (Geschäftsführer) allein
☐ (4) mehrere Personen gemeinsam
☐ (5) sonstige........................
(bitte angeben)

Betrachten Sie bitte einmal Ihre gesamte Auftragsabwicklung mit den Handelsvertretern. Wie groß ist der Anteil der Aufträge, die Sie über Telefon (und Telex) mit den Handelsvertretern abwickeln? (evtl. Schätzung)

Auftragsabwicklung über Telefon/Telex: ☐ % 52

Zum Abschluß gestatten Sie uns bitte einige Fragen zu Ihrer Person.
Sie sind

männlich ☐ (1) 56
weiblich ☐ (2)

Wie alt sind Sie?

☐ Jahre 57

Welche Berufsausbildung haben Sie

kaufm. Lehre	(1)		59
techn. Lehre	(2)		
Fachhochschule (z.B. Ing.grad.)	(3)		
abgeschlossenes Universitätsstudium	(4)		

Welche Stellung haben Sie in Ihrem Unternehmen?
(bitte ankreuzen)

Alleininhaber	(1)		60
Mitinhaber	(2)		
Geschäftsführer	(3)		
Einkaufsleiter	(4)		
Facheinkäufer	(5)		

Wie lange sind Sie in Ihrer jetzigen Position tätig?
(bitte in Jahren angeben) [ ] Jahre 61

Wie lange sind Sie insgesamt in Ihrem jetzigen Unternehmen tätig?
[ ] Jahre 63

Wie oft haben Sie mit Handelsvertretern persönlichen Kontakt (einschl. Telefon)?

Anzahl der Kontakte pro Monat: [ ] 65

Welcher Anteil Ihrer Arbeitszeit entfällt auf die Zusammenarbeit mit den Handelsvertretern?
(bitte in Prozent schätzen) [%] 68

Wie beurteilen Sie alles in allem Reisende und Handelsvertreter?
Bitte geben Sie jedem eine Note nach folgendem Muster:

sehr gut: 1
gut: 2
befriedigend: 3
ausreichend: 4
mangelhaft: 5

Note für Reisende: [ ]

Note für Handelsvertreter: [ ]

Literaturverzeichnis

Ahlert, D., Grundzüge des Marketing, Düsseldorf 198o

Althans, J., Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte, Frankfurt a.M.-Bern 1982

Ansoff, H.I., Management-Strategie, München 1966

Ansoff, H.I., A Model of Diversification, in: Management Science 1958, S. 392 ff.

Aspinwall, L., The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories, in: The Marketing Channel, Hrsg. B.E. Mallen, New York, London, Sydney 1967, S. 82ff.

Bachmann, R., Das neue Recht des Handelsvertreters, Kissing 1978

Bachmann, W., Handelsvertreter oder Reisende?, in: Wirtschaftsdienst, Nr. 8, 1963, S. VII-IX

Bamberg, G., Coenenberg, A.G., Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 3. Aufl., München 1981

Batzer, E., Greipl, E., Vor weiteren Marktanteilsverschiebungen im Einzelhandel, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 25, 198o, S. 3 ff.

Batzer, E., Laumer, H., Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963

Batzer, E., Meyerhöfer, W., Aufgaben, Stellung und Entwicklungsperspektiven der Handelsvertretung in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 197o

Batzer, E., Meyerhöfer, W., Die Handelsvertretung im Markt von morgen, in: food + nonfood, Nr. 1 1969, S. 22-24

Baumann, J.K., Der Handelsvertreter - eine absatzpolitische Entscheidungsalternative, Diss, Wien 1966

Beier, F.J., Stern, L.W., Power in the Channel of Distribution, in: Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Hrsg. L.W. Stern, Boston 1969, S. 92 ff..

Belasco, J.A., The Salesman's Role Revisited, in: JoM, April 1966, S. 6 ff.

Berekoven, L., Die Absatzorganisation, Planung - Aufbau - Führung, Herne, Berlin 1976

Berekoven, L., Der Dienstleistungsbetrieb, Wesen - Struktur - Bedeutung, Wiesbaden 1974

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, Wiesbaden 1977

Bergler, G., Der Handelsvertreter im Gestaltwandel der Märkte und Absatzformen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 1, 1967, S. 71-93

Bethge, K.H., Mit Handelsvertretern erfolgreich verkaufen, in: MA 1977, Heft 2, S. 67 ff.

Beutel, P. et al., SPSS 7 - Statistik Programmsystem für die Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Stuttgart-New York 1978

Bless, H.J., Wieviel Freiraum hat der freie Handelsvertreter?, in: VuM 1974, Heft 12, S. 3 ff.

Bleymüller, J., Gehlert, G., — Statistische Formeln und Tabellen, München 1979

Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., — Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, München 1979

Böcker, F., — Die Planung der Verkaufsleistung von Reisenden, in: Marketingplanung, Hrsg. H. Diller, München 198o, S. 176 ff.

Böhler, M., — Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977

Bortz, J., — Lehrbuch der Statistik für Sozialwissenschaftler, Berlin usw. 1977

Bruhn, M., — Das soziale Bewußtsein von Konsumenten, Wiesbaden 1978

Chatterjee, S., Price, B., — Regression Analysis by Example, New York 1977

Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C., — Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce, in: JoMR 1976, S. 323 ff.

Cochran, W.G., — Stichprobenverfahren, Berlin, New York 1972

Crissy, W.J.E., Cunningham, W.H., Cunningham, I.C.M., — Selling: The Personal Force in Marketing, Santa Barbara usw. 1977

Deinhardt, P.M., — Vertrieb, in: Handbuch des kaufmännischen Geschäftsführers, München 1973, S. 831-914

Dichtl, E., Raffée, H., Niedetzky, H.-M., Die Alternative Reisende - Handelsvertreter: Eine notwendige Korrektur verfestigter Literaturmeinungen, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für Curt Sandig, Hrsg. M. Geist und R. Köhler, Stuttgart 1981, S. 389 ff.

Dichtl, E., Raffée, M., Niedetzky, H.-M., Reisende oder Handelsvertreter. Eine Anleitung zur Lösung eines Entscheidungsproblems mit praktischen Vorschlägen, München 1981

Eckardstein, D.v., Kunkel, R., Was verdienen Verkäufer im Außendienst? Einkommen, Lohn- und Anreizsysteme, Leistungen, München 1981

Engel, O., Die Zusammenarbeit mit Handelsvertretern, in: FAZ - BddW, Nr. 152 v. 5.7.1965, S. 5

Evers, J., Der Vertrieb. Eine Analyse der Aufgaben, Mittel und Entscheidungen im System des Marketing, Würzburg, Wien 1979

Falk, B., Zur Bedeutung des Dienstleistungsmarketing, in: Dienstleistungsmarketing, Hrsg. B. Falk, München 198o, S. 1o ff.

Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf (Hrsg.), Ergebnisse der CDH-Statistik 198o, Köln 1981 (unveröffentlicht)

Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf (Hrsg.), Ergebnisse der CDH-Statistik 1978, Köln 1979 (unveröffentlicht)

Forsyth, P., Unions March on Salesmen, in: Marketing Nr. 2, 198o, S. 34 ff.

Frank, R.E., Massy, W.F., Wind, Y., Market Segmentation, Englewood Cliffs, 1972

Gaensslen, H., Schubö, W., Einfache und komplizierte statistische Analyse, 2. Aufl., München, Basel 1976

Geist, M., Selektive Absatzpolitik auf der Grundlage der Absatzsegmentrechnung, 2.Aufl., Stuttgart 1974

Gembrys, R.P., Vom Handelsvertreter zum Vertriebsunternehmer, in: Gedanken zur Unternehmensführung, Hrsg. C.W. Meyer, V.H. Peemöller, G.A. Saval, W. Weirich, Berlin 1974, S. 95 ff.

Gibbons, J., Salesforce Cost Rising? Consider Switching to Manufacturer's Reps, in: Marketing Times, Nr. 4, 198o, S. 43 ff.

Goehrmann, K.E., Verkaufsmanagement - mit neuem Bewußtsein in die 8oer Jahre, in: Marketing im Wandel, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 198o, S. 147 ff.

Gröne, A., Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Wiesbaden 1977

Gross, H., Der Handelsvertreter im Wandel der Märkte, Düsseldorf, Wien 1966

Gross, W., Handelsrecht, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 198o

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, 15. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1976

Hafermalz, O., Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden 1976

Hagedorn, H., Ein Beruf - zwei Stände, Handelsvertreter contra Reisender, in: asw, Heft 9, 1969, S. 48 ff.

Hammann, P., Erichson, B., Marktforschung, Stuttgart, New York 1978

Harmann, H.H., Modern Factor Analysis, 3. Aufl., Chicago 1976

Haumann, E.-H., Der Ausgleichsanspruch des Handelsvertreters, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, Teil V, S. 1 ff.

Hellriegel, D., Slocum, J., Management: A Contingency Approach, Reading, Mass. 1974

Hennig, K.W., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Berlin 1928

Hogan, A., et al., How to Promote Sales, in: Management Today, März 198o, S. 12o ff.

Holling, W., Moderner Warenvertrieb durch Handelsvertreter, Wesen, Funktionen und Erwartungen eines absatzwirtschaftlichen Berufsstandes, Wiesbaden 1966

Holm, K., Lineare multiple Regression und Pfadanalyse, in: Die Befragung 5, Hrsg. K. Holm, München 1977, S. 7 ff.

Hoos, H.J., Marketing im Mittel- und Kleinbetrieb, Wiesbaden 1973

Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, München 1979

Hull, C.H., Nie, N.H., SPSS Update, New York usw. 1979

Irgel, L., Wieder im Kommen: der Handelsvertreter, in: MJ 1976, S. 323 ff.

Janetzko, G., Wie man Verkaufsreisen organisiert, Wiesbaden 1977

Jeske, J.J., Der Musterkoffer reicht schon längst nicht mehr, in: FAZ Nr. 281 vom 3.12. 1977, S. 11

Kazubko, F., Die Meinung der Möbel-Handelsvertreter zum Marketing-Problem, in: Möbel Kultur, Nr. 12, 1972, S. 116

Keller, U., Die Bedeutung des Handels für den Investitionsgüterabsatz, Göttingen 1975

Kemna, H., Key-Account-Management, München 1979

Kern, O., Steigende Kosten durch breitere Dienstleistungen, in: HV + HM Nr. 3, 1969, S. 98-99

Kienbaum, J., Ahlbrecht, B., Verkäufer führen nach Profil, in: asw, Nr. 12 198o, S. 97 ff.

Killisch-Horn, H.H.v., Handelsvertreter oder Reisende?, in: asw, Nr. 15/16, 1966, S. 1oo8

Kim, J.O., Factor Analysis, in: SPSS, Hrsg. N.H. Nie et al., 2. Aufl., New York usw. 1975, S. 468 ff.

Kim, J.O., Kohout, F.J., Multiple Regression Analysis: Subprogramm Regression, in: SPSS, Hrsg. N.H. Nie et al., 2. Aufl., New York usw. 1975, S. 32o ff.

Kim, J.O., Kohout, F.J., Special Topics in Linear Models, in: SPSS, Hrsg. N.H. Nie et al., 2. Aufl., New York usw. 1975, S. 368 ff.

Kimmeskamp, G., Die Handelsvertretung im Meinungsbild von Industrie und Handel, in: FfH-Mitteilungen, Heft 11, 198o, S. 1 ff.

Kimmeskamp, G., Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen - Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel, Frankfurt a.M., Bern 1982

Kimmeskamp, G., Tätigkeitsbereiche und Dienstleistungsangebot von Handelsvertretungen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg. H. Meffert, Nr. 18, Münster 1979

Knoblich, H., Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Köln,Opladen 1971

Koinecke, J., Handelsvertreter und Marketing, in: Marketing-Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 931 ff.

Koinecke, J., Marketing mit Handelsvertretern im härteren Markt, in: HV + HM 1976, S. 191 ff.

Koinecke, J., Marketing - Praxis mit Handelsvertretern, Gernsbach 1973

Kopp, M., Hypothesenformulierung in der Absatzforschung, Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 2o, Berlin 1972

Kotler, Ph., Marketing Management, 4. Aufl., Englewood Cliffs 198o

Küstner, W., Handbuch des gesamten Außendienstrechts, Bd. I, Das Recht des Handelsvertreters, Heidelberg 1979

Kurtz, A.K., Selecting Salesmen by Personal History Items, Methods and Results, in: Psychological Bulletin, Juni 1939, S. 528 ff.

Kuzela, L., How to work with a Manufacturer's Rep, in: Industry Week 1977, Heft 2 S. 4o ff.

Lamont, L.M., Lundstrom, W.J., Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics, in: JoMR, Nov. 1977, S. 517-529

Lampe, A., Stellung und Aufgabe des Handelsvertreters in der Gesamtwirtschaft, aus dem Nachlaß herausgegeben von J. Tiburtius, Berlin 1962

Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Der Markenartikel-Reisende, o.O. 1978

Lindner, H.-Chr., Vergütungssysteme für den Verkaufsaußendienst, Frankfurt, New York 1975

Linnert, P., Berichtswesen für Reisende und Vertreter richtig organisieren, München 1969

Lo, L., Prognoseinformationen für kundendienstpolitische Entscheidungen - dargestellt an Beispielen des Fotomarktes, Diss. Münster 1979

Loyen, W.v., Nach Punkten ausknocken, in: asw, Heft 15/16, 1971, S. 7-11

Maas, R.M., Absatzwege - Konzeptionen und Modelle, Wiesbaden 198o

Männel, W., Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Aufl., Stuttgart 1981

Maier, H.J., Was ist eine Konkurrenzvertretung?, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, V, 3., S. 1 ff.

Mann, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, Diss. Mannheim 1959

Mattheiss, T.H., Durand, R.M., Muczyk, J.P., Gable, M., Personality and Prediction of Salesmen's Success, in: Combined Proceedings of the American Marketing Association, Hrsg. R.C. Curhan, Chicago 1975, S. 499 ff.

Meffert, H., Die Einführung des Kundenmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels, in: Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift für Guido Fischer zu seinem 8o. Geburtstag, Hrsg. R. Wunderer, Berlin 1979, S. 285 ff.

Meffert, H., Die Handelsvertretung im Spannungsfeld des Marketing-Systems, in: HV + HM 1976, S. 83 ff. und S. 135 ff.

Meffert, H., Die Handelsvertretung in den 8oer Jahren, in: HV + HM 1977, S. 786 ff.

Meffert, H., Die Information ist verbesserungsfähig, in: HV + HM 1979, S. 1436 ff.

Meffert, H., Instrumente, absatzpolitische, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 887 ff.

Meffert, H., Kostenrechnung und Kostenrechnungssysteme, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart usw. 1978, S. 573 ff.

Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketing-Theorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg. G.v. Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 167 ff.

Meffert, H., Der Markenartikel und seine Bedeutung für den Verbraucher. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Schriftenreihe Bd. 24, Hrsg. Gruner + Jahr AG & Co., Hamburg 1979

Meffert, H., Marketing. Einführung in die Absatzpolitik, 5. Aufl., Wiesbaden 198o

Meffert, H., (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Entwicklungstendenzen des Marketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden 1975

Meffert, H. (Hrsg.), Marketing im Wandel, Wiesbaden 198o

Meffert, H., Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: ZfgSt 1971, S. 326 ff.

Meffert, H., Perspektiven des Marketing in den 8oer Jahren - ein Überblick des Herausgebers, in: Marketing im Wandel, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 198o, S. 3 ff.

Meffert, H., Zum Problem der Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für Curt Sandig, Hrsg. M. Geist und R. Köhler, Stuttgart 1981, S.341

Meffert, H., Strategische Planung in gesättigten, rezessiven Märkten, in: asw, Heft 6, 198o, S. 89 ff.

Meffert, H., Umweltbedingte Anpassung als Problem des Marketing, in: P. Rohlmann, Marketing in der Rezession. Ein Beitrag zur antizyklischen Produkt- und Programmpolitik bei langlebigen Konsumgütern, Wiesbaden 1977

Meffert, H., Kimmeskamp, G., Die Handelsvertretung im Meinungsbild von Industrie und Handel - Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung verschiedener Branchen, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing der Universität Münster, Hrsg. H. Meffert, Nr. 22, Münster 198o

Meffert, H., Steffenhagen, H., Konflikte zwischen Industrie und Handel - Empirische Untersuchungen im Lebensmittelsektor der BRD, Wiesbaden 1976

Melnick, E.L., Shoaf, F.R., Multiple Regression Equals Analysis of Variance, JoAR, Nr. 6, 1977, S. 23 ff.

Meyer, C.W., Grundsatzentscheidungen der Vertriebsführung, Berlin 1961

Meyerhöfer, W., Handelsvertretung in der Konsolidierungsphase, in: ifo-Schnelldienst, Nr. 5, 1972, S. 15 ff.

Moss, Ch., Industrial Salesmen as a Source of Marketing Intelligence, in: European Journal of Marketing, Nr. 3, 1979, S. 94-1o2

Münzberger, H.,	Außendienst-Entlohnung: Wieviel, wofür und wie?, in: asw, Heft 9, 1977, S. 72 ff.
Naber, A.,	Multivariate Analyse von Produktmärkten. Ein Beitrag zur Konzeption und Durchführung einer multivariaten Produktmarktanalyse - dargestellt am Beispiel des Biermarktes, Diss. Münster 1979
Nie, N.H. et al.,	SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, 2. Aufl., New York usw. 1975
Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.,	Marketing, 11. Aufl., Berlin 198o
Noelle, E.,	Umfragen in der Massengesellschaft, Reinbek 1963
Ohletz, H.,	Verkaufs- und Marketingpraxis, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1978
o.V.,	Der Handelsvertreter in der westdeutschen Absatzwirtschaft, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 44, 196o, S. 1o ff.
o.V.,	Handelsvertreter setzen viel um, in: Handelsblatt Nr. 243 vom 19.12.1977, S. 11
o.V.,	Ten Reasons why Manufacturers Favor Agencies Sales in Today's Economy, in: Agency Sales Magazine, Sept. 1979, S. 23
o.V.,	A Tighter Territory Plan Will Increase Your Operating Efficiency, in: Agency Sales Magazine, Juni 1979, S. 4 ff.

Pfeiffer, S., Die Akzeptanz von Neuprodukten im Handel, Wiesbaden 1981

Pohl, F., Marktsegmentierung mit multivariaten Verfahren, Diss. Münster 1977

Rathmell, J.M., Marketing in the Service Sector, Cambridge, Mass. 1974

Revenstorf, D., Lehrbuch der Faktorenanalyse, Stuttgart 1976

Rogge, J.-J., Methoden und Modelle der Prognose aus absatzwirtschaftlicher Sicht, Berlin 1972

Rohlmann, P., Marketing in der Rezession. Ein Beitrag zur antizyklischen Produkt- und Programmpolitik bei langlebigen Konsumgütern, Wiesbaden 1977

Rosenbloom, B., Marketing Channels. A Management View, Hinsdale 1978

Sabel, H., Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht - Grundlagen und Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1971

Schenk, H.-O., Spannagel, R., Wölk, A., Funktionen und Leistungen der Handelsvertretung im Wettbewerb der Vertriebssysteme, Berlin 1974

Schenk, H.-O., Wölk, A., Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Die Entwicklung neuer vertraglicher Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1971

Schröder, H., Der Handelsvertreter im Marketing, Handelsvertreter-Praxis, Heft 1o, Hrsg. Forschungsverband für den Handelsvertreter- und Handelsmaklerberuf, Braunschweig 1978

Schubert, K., Reisende und Vertreter richtig entlohnen, München 1962

Schuchard-Ficher, C. et al., Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin, Heidelberg, New York 198o

Sims, J.T., Foster, J.R., Woodside, A.G., Marketing Channels - Systems and Strategies, New York usw. 1977

Söling, T.K., Einkäufer und Handelsvertreter, in: HV + HM, Nr. 9, 1973, S. 5o6 f.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 198o

Steffenhagen, H., Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, Wiesbaden 1975

Steffenhagen, H., Vertikales Marketing, in: Marketing-Enzyklopädie, Bd. 2, München 1974, S. 675 ff.

Steffenhagen, H., Modelle zur Außendienstpolitik, in: Computergestützte Marketing-Planung, Hrsg. H.R. Hansen, München 1974, S. 295 ff.

Steidl, P., Experimentelle und nicht-experimentelle Methoden absatzwirtschaftlicher Kausalforschung, in: Marketing. Neue Ergebnisse aus Forschung und Praxis, Hrsg. E. Topritzhofer, Wiesbaden 1978, S. 47 ff.

Steinbrink, J.P., How to pay your sales force, in: HBR, Juli-August 1978, S. 111 ff.

Steinhausen, D., Neue Prozedur Cluster im SPSS-8 als lokale Erweiterung, in: inforum 1981, Heft 2, S. 27 ff.

Steinhausen, D., Langer, K., Clusteranalyse, Berlin-New York 1977

Stern, L.W., Potential Conflict Management Mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis, in: New Essays in Marketing Theory, Hrsg. G. Fisk, Boston 1971, S. 3o1 ff.

Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Marketing Channels, Englewood Cliffs 1977

Stötter, V., Der Umfang der Berichtspflicht des Handelsvertreters, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, V., S. 1 ff.

Stolterfoht, J.N., Die Selbständigkeit des Handelsvertreters, Düsseldorf 1973

Striegel, W.H., Qualitative Konjunkturindikatoren, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 35-36, 1979, S. 15 ff.

Thietart, R.A., Vivas, R., Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information, in: Strategic Management Journal, Heft 1, 1981, S. 15 ff.

Thomdike, R.M., Correlational Procedures of Research, New York 1978

Tietz, B., Die Haupttendenzen für das Handelsmarketing in den 8oer Jahren, in: Marketing im Wandel, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 198o, S. 87 ff.

Tosi, H., Hammer, C., — Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach, Chicago 1974

Trautmann, W.P., — Erfolgreiche Handelsvertreter rechnen. Kostenrechnung im Handelsvertreterbetrieb, o.O. (Ludwigshafen) o.J.

Treptow, W., — Das Problem der zusätzlichen Dienstleistungen, in: HV + HM 1972, S. 1155 ff.

Tschmarke, R., — Der Warenmakler, Diss. Köln 1958

Überla, K., — Faktorenanalyse, 2. Aufl., Berlin 1971

Ullrich, L., — Mehr Erfolg nach Umstrukturierung, in: Marketing Journal, Nr. 6, 1971, S. 479-483

Ulmer, P., — Der Vertragshändler, München 1969

Volard, S.V., McCarthy, P.J., — Do More Extroverted People Make Better Sales Representatives?, in: Management Decision, Nr. 6, 1979, S. 467 ff.

Volleth, K., — Kostenrechnung läßt Schwachstellen erkennen, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, Teil III, S. 1

Voss, H., — Art.: Handelsvertreter, in: Management-Enzyklopädie, 3. Bd., München 197o, S. 415 ff.

Voss, H., — Handelsvertreter - modern und leistungsfähig, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, S. 1 ff.

Voss, H., Handelsvertreter oder Reisende - eine Renaissance für Handelsvertreter?, in: Handbuch Marketing, Bd. 2, Hrsg. J. Koinecke, Gernsbach 1978, S. 671 ff.

Voss, H., Handelsvertreter-Marketing, in: Handbuch Marketing, Bd. 2, Hrsg. J. Koinecke, Gernsbach 1978, S. 1433 ff.

Voss, H., Spezialprobleme des Verkaufs über Handelsvertreter, in: Arbeitshandbuch Absatzförderung, Hrsg. J. Koinecke, München 1979, S. 295 ff.

Voss, H., Überlegungen zur Übernahme von Vertretungen, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, II. 2. S. 1 ff.

Voss, H., Wandel durch Nachdenken, Handelsvertreter-Praxis, Heft 11, Braunschweig 1978

Voss, H., Haumann, E.H., Quitzau, H., Das Auslieferungslager als zusätzliche Dienstleistung, in: Handelsvertreterhandbuch, Hrsg. H. Voss, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., München 1979, Teil III, 4. S. 2 ff.

Weber, A.B., Absatz durch Handelsvertreter oder Reisende, Ludwigshafen 1973

Weber, A.B., Lösungsmodelle für den Einsatz von Handelsvertretern und Reisenden, in: FfH-Mitteilungen, Heft XV/2 Neue Folge, Februar 1974, S. 1 ff.

Webster, F.E., Wind, Y., Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs 1972

Wehrle, F., Strategische Planung in Warenhäusern - Anwendung der Portfolio-Methode, Frankfurt-Bern 1981

Weil, A.W., Regional Sales Agents Help Cut Rising Staff Costs for Big Firms, in: Product Marketing, Nr. 5, 1979, S. 1 ff.

Weinberg, P., Die Produkttreue von Konsumenten, Wiesbaden 1977

Weinhold-Stünzi,H., Verkaufsmanagement der 8oer Jahre, in: Marketing im Wandel, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 198o, S. 141 ff.

Weslowsky, G.O., Multiple Regression and Analysis of Variance, New York 1976

Wettschureck, G., Grundlagen in der Stichprobenbildung in der demoskopischen Marktforschung, in: Handbuch der Marktforschung, Bd. 1, Hrsg. K.Chr. Behrens, Wiesbaden 1974, S. 173 ff.

Wiegandt, K., Handelsmarketing der 8oer Jahre im Lebensmitteleinzelhandel vor dem Hintergrund der zu erwartenden Strukturveränderungen, in: Marketing im Wandel, Hrsg. H. Meffert, Wiesbaden 198o, S. 123 ff.

Willas, J., Die Wahl zwischen Handelsvertretern und Reisenden als absatzpolitisches Problem, in: FfH-Mitteilungen, Heft 5, 1975, S. 1 ff.

Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973, S. 485

Wolf, J., Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München 1977

Wolter, F.H., Steuerung und Kontrolle des Außendienstes, Gernsbach 1978

Wotruba, Th. R., Sales Management. Planning, Accomplishment, and Evaluation, New York usw. 197o

Yamane, T., Statistik, Bd. 1 und 2, Frankfurt 1976

Young, J.R., Mondy, R.W., Personal Selling: Function, Theory Practice, Hinsdale 1978

Zentes, J., Außendienststeuerung: Konstruktion und Implementierung eines computergestützten Entscheidungssystems, Stuttgart 198o